



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Rediseño de procedimientos administrativos para
mejorar la gestión en el departamento de áreas
operativas de Serpost S.A., Lima 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Cano Otarola, Joseph Eduardo (ORCID: 0000-0003-3936-9780)

ASESOR:

Mg. Paredes del Águila, Jardiel (ORCID: 0000-0001-5461-0929)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, mi hijo Luciano, mi madre y a mi familia quienes me brindaron su apoyo en todo momento para poder culminar mi trabajo de investigación

Joseph Eduardo

Agradecimiento

A mi familia, amigos y a la Universidad César Vallejo por darme la oportunidad de realizar mi tesis agradeciendo a mi asesor el Mg. Jardiel Paredes del Águila por su apoyo constante para poder terminar esta investigación

Joseph Eduardo

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III.METODOLOGÍA.....	10
3.1. Tipo de diseño de investigación	10
3.2. Categorías, sub categorías y matriz de categorización.....	10
3.3. Escenario de estudio.....	11
3.4. Participantes	13
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.6. Procedimientos	13
3.7. Rigor científico	14
3.8. Métodos de análisis de datos.....	14
3.9. Aspectos éticos	14
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
V. CONCLUSIONES	21
VI. RECOMENDACIONES.....	22
REFERENCIAS.....	23
ANEXOS	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de categorización apriorísticas	28
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de procesos.	15
Figura 2. Proceso de transmisión.....	17
Figura 3. Comunicación	18
Figura 4. Motivación	19

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad establecer como esta nueva norma publicada por Sunat (Despa-PG.13 Versión 3) tuvo un impacto en los procesos operativos y de qué manera se pudo redefinir estos procedimientos para lograr un mayor logro a la hora de llegar a resultados óptimos.

El trabajo realizado tuvo un enfoque cualitativo y un diseño no experimental tomando en cuenta los conocimientos teóricos que se adquieren mientras se va avanzando con el desarrollo de esta investigación. El recojo de información se llevó a cabo con la técnica de la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario. Donde se pudo notar como resultados que con esta reingeniería de procesos se podrá lograr también que la motivación como parte del clima organizacional a través de los colaboradores sea buena y se mejoren los indicadores de gestión.

Palabras clave: reingeniería de procesos, motivación, clima organizacional

ABSTRACT

The purpose of this research was to establish how this new standard published by Sunat (Despa-PG.13 Version 3) had an impact on operational processes and how these procedures could be redefined to achieve greater achievement in reaching optimal results.

The work carried out had a qualitative approach and a non-experimental design taking into account the theoretical knowledge that is acquired while advancing with the development of this research. The collection of information was carried out with the survey technique using the questionnaire as an instrument. Where it could be noted as results that with this reengineering of processes it will also be possible to achieve that the motivation as part of the organizational climate through the collaborators is good and the management indicators are improved.

Keywords: process reengineering, motivation, organizational climate

I. INTRODUCCIÓN

Los procesos administrativos en las entidades públicas con régimen privado como en el caso de Serpost S.A. fueron importantes a la hora de crear nuevos procedimientos, siempre se han visto observados a lo largo del tiempo, empezando por la plana directriz y en el análisis de procedimientos en cada una de las áreas involucradas de la empresa tratando de siempre encontrar nuevas alternativas y mejorar los procesos en todas las áreas implicadas para apoyar la competitividad entre las empresas. (Silveira J, Rodriguez L, Santos P, Fiorencio L -2020)

Planteamos el siguiente problema: ¿Cómo se rediseñaron los procedimientos de acuerdo a la nueva norma publicada por Sunat, el Despa-PG.13 Versión 3? ¿Cómo influyen estos cambios (Golchini S. - 2021) a las labores diarias del personal del departamento de Áreas Operativas? Luego del retorno a las labores después del aislamiento social obligatorio dictado por el gobierno debido a la pandemia del Covid-19, se determinó que los procesos de la Versión 2 del Despa-PG13 no se ajustaban al procedimiento de trabajo remoto por tal motivo se recurre a modificar nuevamente los procedimientos de la empresa para optimizar los procesos. (Gordon J. 2021)

Se crearon estructuras de desarrollo a nivel organizacional donde se facilitó el desarrollo de las actividades que tuvieron que ser compartidas por todos los integrantes del equipo de trabajo.

Los procesos administrativos son más eficientes si todos los colaboradores están comprometidos en las diferentes etapas del proceso (Ttito Jaime 2021) ya que todas ellas tienen diferentes fases a la hora de ejecutarlas. La investigación del presente trabajo plantea mejorar la gestión en la organización aplicando la normativa que dicta Sunat en materia sobre importaciones y exportaciones.

Esta investigación estuvo determinada a orientar como se desarrollaban los procesos (Gabriel – 2020) y como se han ido mejorando y aplicando, más aun al regreso de las operaciones luego del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM donde se declara el estado de emergencia por el brote del COVID-19 que inicio el 16 de Marzo de 2020 y con manera parcial (en el caso de las operaciones en la empresa Serpost que pertenece al rubro de telecomunicaciones) terminado el 30 de Junio de 2020.

Esta investigación se basa en una justificación teórica esto implica que este estudio permitirá realizar un rediseño y tendrá un aporte teórico tomado de las teorías de Michael Hammer y como el de clima organizacional tomando las teorías de Litwin y Stringer. A su vez como justificación práctica este estudio es elemental permitirá evaluar y acoplar las nuevas normas a los procedimientos actuales.

La suspensión de las actividades decretada por el Gobierno tuvo como consecuencia la paralización forzosa del servicio postal nacional e internacional dando lugar a la disminución de la carga de envíos internacionales debido al cierre de las fronteras, aeropuertos y vuelos comerciales, sin lugar a dudas esto llevo a reformular las bases del negocio y hacer cambios que representen un desarrollo a la sostenibilidad en corto, mediano y largo plazo.

Debido a las restricciones establecidas ocasionadas por la pandemia a fin de evitar el contagio y preservar la salud, en materia postal tuvo un impacto tremendo que se tuvo que reformular los procesos administrativos y determinar la calidad de servicio para brindarle una mejor opción al usuario (Mayhuay L.-2018)

Con referencia a SERPOST S.A, es una empresa pública de derecho privado adscrita al MTC, organizada de acuerdo a la Ley de Actividad Empresarial del Estado y a la Ley General de Sociedades. La cual se administra por la normatividad que emana del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), siendo su actividad principal la prestación de servicios postales en sus diferentes modalidades en el ámbito nacional e internacional.

Creada por Decreto Legislativo N° 685 del 5 de noviembre de 1991 e le otorga SERPOST la concesión del servicio postal como administrador postal del estado debiendo de cumplir los tratados y convenios internacionales.

Con la emisión del D.S. 101-2020-PCM de fecha 04 de junio de 2020, se inició la Fase 2 en reactivación en materia económica, incorporándose las actividades postales dentro de las autorizadas a reiniciar. Luego de lo cual, previa definición y debiendo de cumplir los protocolos indicados por el Ministerio de Salud y de Transportes y Comunicaciones, SERPOST reanudo sus actividades de manera gradual desde el 01 de julio de 2020.

Serpost pertenece a la Unión Postal Universal (UPU) el cual es un organismo de las Naciones Unidas teniendo como objetivo mejorar y afianzar la mejora de los servicios postales a nivel mundial a través de sus integrantes y fomentar la colaboración en materia postal fijando reglamentos y normativas para una mejor comunicación entre operadores postales designados. Cuenta con 191 países inscritos, cuya sede central se encuentra en Berna, Suiza.

Por historia tenemos que el intercambio de correspondencia data desde los siglos XVI y XVII y era un acuerdo regulado entre ambos países, pero al pasar del tiempo este intercambio empezó a ser regulado cuando el intercambio se extendió a varios países lo cual genero la creación de un consejo convocando a una conferencia que se realizó el 15 de setiembre de 1874 en Berna donde los países coincidieron en la creación de una organización así nació la Unión Postal Universal el 9 de octubre de ese mismo año.

La UPU coopera con muchas organizaciones a nivel mundial entre las principales tenemos la Organización Internacional de Aviación Civil (ICAO), la Organización Mundial de Comercio (WTO), la Organización Mundial de Aduanas (WCO) y para transporte con la Organización Internacional del Transporte Aéreo (IATA).

La presente investigación corresponde a los procesos correspondientes al Departamento de Áreas Operativas, perteneciente a la Subgerencia de Paquetería y Operaciones Aduaneras adscrito a la Gerencia Postal teniendo como funciones el proceso de importación de Encomiendas* y Pequeños Paquetes Aforables (seleccionados por SUNAT para reconocimiento físico) así como también la exportación de encomiendas (Encomiendas con destino nacional e internacional cuyos pesos no pueden ser menores a dos ni mayores a treinta kilos) tradicionales y a través del servicio Exporta Fácil (comprendido los servicios EMS, Certificados y Encomiendas) (Lazo J-2018). Se verifica como se modifica los procedimientos para poder llegar al público usuario un trato de calidad de servicio (Cuarez Dora - 2020) y saber orientar en los diferentes procesos (Tamayo Marco - 2021) y en diversas situaciones ante cualquier detalle de su envío postal.

Este trabajo de investigación no plantea una hipótesis, al ser un proyecto descriptivo se propondrán objetivos.

Como objetivo general tenemos que buscar la mejora de los procesos administrativos a través del desarrollo de nuevos procedimientos en base a las nuevas normas dictadas por la Sunat.

Tenemos como objetivos específicos: Desarrollar procesos acorde a la realidad actual teniendo al usuario como centro de ello, mejorar la comunicación entre instituciones para brindar las facilidades al público usuario en materia de importaciones y exportaciones ya que en la actualidad el comercio electrónico es más usado y servir al público para poder darle un servicio de calidad al usuario y que se identifique con la empresa a través de sus servicios.

II. MARCO TEÓRICO

Como se indica, un problema de investigación se refiere a una situación respecto de la cual se hace necesario un mayor o mejor conocimiento del que se tiene actualmente. En buena medida, el proyecto de investigación se desprende de un tema respecto del cual se va a formular o enunciar dicho problema de investigación.

Se tiene que a nivel nacional la empresa se encuentra en un afrontar nuevos retos y abocar nuevos procesos a fin de seguir operando y también en salvaguarda la salud de los clientes así de cómo los colaboradores para evitar los contagios.

En todo este escenario se asume un reto importante como empresa, el poder crear medios de atención y adecuarnos a los procesos (Kalanjee Nikhil-2016) como crear nuevos métodos de entrega debido que el comercio se incrementó en nuestro país, entonces debemos estar acorde de para poder contribuir en la reactivación en materia económica en el país.

Tomando como antecedente nacional se tiene en un proyecto de investigación realizado a una reingeniería de procesos para incrementar la productividad realizada en una empresa de counter en la provincia de Arequipa, (Salas K-2017). donde se ve la necesidad de modificar los procesos que tenían acorde a los cambios que en su momento donde buscaban optimizar los ingresos para la empresa, esta reingeniería en los procesos buscaba generar la rentabilidad a base de eficiencia y eficacia a la hora de captar potenciales clientes.

Luego de esta reingeniería donde se modificó y se implementó un sistema de boletos, se agilizo el proceso de las ventas que se tenían, se vio incrementada la productividad del negocio considerablemente respecto al sistema anterior.

Tomando como referencia otra empresa nacional tenemos el rediseño del proceso para disminuir los tiempos de espera (Nicho, O 2017) donde se usaron

herramientas para la toma de tiempos para reducción de procesos, redistribución de lugares de trabajo para una mayor optimización del espacio, la propuesta de alternativas que se tomaron en cuenta sirvieron para mejorar los procesos de admisión de clientes, mejorar tiempos de espera para lograr que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio brindado.

En el ámbito internacional tenemos un estudio realizado en Chile, (Astudillo, J-2017), en el cual se muestra la caída en los ingresos económicos mediante llamadas telefónicas en las ventas realizadas ya que no se concretaban las cotizaciones que diariamente se realizaban, esto conlleva a que no se logren los resultados óptimos, debido a lo tedioso de los tramites motivo por el cual los clientes optaban por otra alternativa más fácil o menos complicada de obtener. Se realizaron estudios para determinar la causa del problema, teniendo como resultado que efectivamente había tramites que se podían mejorar. Habiendo subido la propuesta a la empresa para su evaluación, revisión y posterior aprobación.

Como otra referencia en el ámbito internacional, en Colombia se rediseño un modelo de negocio (Molina, Alejandra 2017) basado en replantear cuales son las necesidades de los clientes teniendo en cuenta los nuevos modelos existentes y conforme a las exigencias que demanda el mercado actual. Todo este estudio permitió diseñar y modificar y dar soluciones al nuevo modelo de negocio basado en el rubro textil.

De acuerdo con la conferencia de investigación Competitividad del sector postal nacional frente a sus competidores internacionales (Lacey, 2012), este proyecto de investigación tiende a analizar la importancia de la competitividad de las empresa de servicios postales frente a la competencia del comercio internacional. Todo ello conlleva y se estudia la influencia que tiene este proceso de globalización sobre todo en las economías locales donde hay una mayor competitividad. El servicio postal peruano entonces se rige a la normatividad UPU,

el sector postal en el mundo tienen características que permiten identificar la situación de los mercados.

Con respecto al Informe del desarrollo postal 2018 (Unión Postal Universal, 2018) donde se compara una infraestructura importante para el desarrollo sostenible, indica que el aumento de la digitalización se planteó que los operadores postales tengan que ampliar sus servicios, ya no solo repartir la correspondencia.

Esta clasificación del año 2018 abarca un total de 173 países teniendo a los Países Bajos, Japón y Suiza en los primeros puestos en la clasificación obtenidos por su gran desempeño en materia postal. A nivel de América latina, Brasil encabeza el listado ya que este operador postal tiene una mejor conectividad en la red postal conectando a 191 destinos así también brinda una diversidad de servicios al público usuario.

De acuerdo a un artículo escrito por Luis Humberto Jiménez (Los operadores postales en la pandemia) detalla que los cambios en la actividad postal cuenta como la diversificación y la digitalización y ahora incursiona en otros ámbitos (notificaciones, estados de envíos, trazabilidad) donde también la paquetería representa el mayor ingreso

Serpost S.A. es miembro de los dos organismos internacionales que rigen y norman la actividad postal a nivel mundial y de Iberoamérica: la Unión Postal Universal (UPU), con sede en Berna, Suiza y la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) con sede en Montevideo, Uruguay.

La Unión Postal Universal (UPU) fue establecida en 1874 y es una de las organizaciones del mundo más antiguas. Teniendo 192 países como miembros y es el principal foro de cooperación en materia postal y garantiza servicios actualizados de manera universal.

De esta manera cumple la función asesorando mediante enlaces y brindando apoyo técnico donde sea necesario. También establece reglas de intercambio entre correos internacionales y estimula en la cantidad de volumen del correo, paquetería y condiciones financieras y ayuda a mejorar dando un servicio de calidad a los clientes.

La Unión Postal Universal consta de 4 miembros

El congreso: Que es la autoridad máxima de la Unión Postal Universal (UPU) y hace reuniones cada 4 años.

El Consejo de Administración: El Consejo vela por la continuidad del trabajo de la UPU entre Congresos, supervisa sus actividades y estudia los aspectos regulatorios, administrativos, legislativos y legales.

El Consejo de Operación Postal (POC) es la parte técnica y maneja la parte operativa de la UPU y viene conformado por cuarenta países elegidos durante el congreso.

La Oficina Internacional da apoyo de manera logística y técnica a los demás integrantes de la UPU.

Con referencia a los antecedentes nacionales de acuerdo al plan estratégico (Serpost, 2017) indica que al ser una empresa de gobierno es el principal responsable de ofrecer los servicios en materia postal a nivel nacional, asume el rol como empresa del estado en especial a aquellos en promover las exportaciones y el apoyo en el crecimiento de microempresas y pequeñas empresas. En Serpost se reafirma la voluntad de tener una red de comunicación a nivel nacional a través de los envíos postales.

Dentro de los objetivos institucionales está la de garantizar el acceso en telecomunicaciones de manera eficiente, de un interés social, un servicio de calidad además de fortalecer el uso de tecnologías de la información y comunicación para generar una mayor aceptación por parte del público usuario, teniendo las actitudes necesarias como indica el informe de (Lora, H, Castilla, S, Gómez, M.-2020).

Según (Damaso J, 1987) indica que un buen servicio al cliente trata de que ellos regresen y sigan usando los servicios, el fondo de todo eso es reforzar la confianza entre el usuario y la empresa.

Dentro de las variables de estudio tenemos la reingeniería (Gonzales, Alfonso 2017), que según Michael Hammer un experto en la materia define la reingeniería como el suceso de volver a replantear los fundamentos de los procesos y un rediseño en los procesos utilizando herramientas actuales para obtener mejoras tanto como en calidad, rapidez y servicio. (Hayes A.-2021)

En ocasiones se plantea que la reingeniería según Hammer y Champy, es volver a comenzar, en qué pasaría si creáramos una empresa teniendo el conocimiento que uno posee en la actualidad, ¿qué ocurriría?, citando el párrafo anterior, se lograra mejoras en varios de los puntos. Como se encuentra en la publicación (Empresa 3C 2017) la ventaja competitiva que se obtendrá si se realiza de acuerdo a las normas o formas diseñadas.

Tenemos como otra variable el clima organizacional que según Litwin y Stringer esta tiene como aspecto importante ver el comportamiento de las personas que laboran en una empresa usando los conceptos de clima y motivación. Compuesto por dimensiones como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación (Riveros P. y Grimaldo M. 2017).

Hicieron un estudio para poder comprobar el estilo de liderazgo y cómo influye en el clima organizacional teniendo como la motivación del personal dentro de la organización. Son además las que pueden medirse (Equipo KPI-2022) y evaluarse permitiendo un diagnóstico general en la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación:

Esta investigación se realiza de manera aplicada ya que se toma en cuenta la información recolectada durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Para la investigación aplicada se toma en cuenta los conocimientos teóricos que se adquieren mientras se va avanzando con la investigación, tiene un enfoque cualitativo y un diseño no experimental.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Dentro de las categorías y subcategorías del proyecto de investigación, tenemos identificado al clima organizacional donde se tiene el comportamiento del personal ante las labores cotidianas, el clima laboral (Nasser S. y Hossein R - 2017) la forma en que se comportan ante tal y cual situación que se presente en el día a día, como se involucran los factores (Díaz, F y Carrasco, E-2018) ante las tareas encomendadas y como coordinan con los demás colaboradores del área y del departamento. Tabla 1.

3.3 Escenario de estudio:

Dentro de este escenario el personal se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Área de Apertura: Lugar en el cual se hace la recepción de la carga exclusivamente de encomiendas internacionales en el cual laboran cuatro colaboradores.

Área de Digitación: Área en el cual se hace el ingreso de los envíos para entrega al usuario ya sea por el Almacén de Los Olivos así como las diversas administraciones de Lima y Provincia, actualmente cuenta con tres colaboradores.

Área de Control de Calidad: En el cual se hace el ingreso de los envíos mayores a dos kilogramos de peso que son seleccionados por Sunat para su aforo físico. Se cuenta con un colaborador.

Área de Pequeños Paquetes Aforables: En el cual se hace el ingreso de los envíos menores a dos kilogramos de peso que son seleccionados por Sunat para su aforo físico. Se cuenta con una colaboradora.

Área de Transito Nacional: Lugar donde se despachan los envíos de encomiendas aforables y pequeños paquetes aforables hacia las administraciones de provincia. Cuenta con dos colaboradores.

Área de Despacho Deposito Temporal Postal: Se realiza el despacho de los envíos con reconocimiento físico realizado por Sunat de las encomiendas y pequeños paquetes aforables directamente el Almacén de Los Olivos. Actualmente cuenta con dos colaboradores.

Área de Control de Avisos: Se realiza la impresión de los avisos por cada envío despachado a Lima y Provincia, cuenta con una colaboradora.

Área de Despacho NF: Se realizan los despachos a nivel nacional de los envíos para Lima menores a dos kilogramos, así como también todos los envíos para provincia, cuenta con dos colaboradores.

Área de Exporta Fácil: Se realiza el trámite del servicio Exporta Fácil en conjunto con Sunat bajo los tres servicios ofrecidos por la empresa: certificados, encomiendas y Ems, cuenta con dos colaboradores.

Área de Exportación: Se realiza los despachos de salida al extranjero de las encomienda de exportación, cuenta con tres colaboradores.

Área de Devoluciones. Lugar donde se hace la recepción de las encomiendas que ya cumplieron con el plazo de conservación en los almacenes de Lima y Provincia que son de dos meses computados a la llegada del envío al país, luego de realizada la recepción se procede con los despachos de devolución a origen. Cuenta con dos colaboradores.

Área de Abandono Legal: Lugar donde se custodia los envíos que se entregan a Sunat en condición de Abandono Legal, estos envíos tienen sus plazos establecidos para su tratamiento en los procedimientos de Sunat. Cuenta con dos colaboradores.

Almacén Los Olivos: Lugar donde se hace la entrega de los envíos de encomiendas y pequeños paquetes al público usuario. Cuenta con diez colaboradores.

Jefatura: Se encuentran los supervisores y el jefe del área encargada en hacer cumplir los procedimientos. Cuenta con tres colaboradores.

3.4 Participantes:

Todos los colaboradores inscritos en el departamento tendrán una participación de acuerdo a las preguntas que serán realizadas en el momento determinado.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para este tipo de investigaciones cualitativa, tomamos lo descrito por Hernández, Fernández y Baptista “deben de construir nuevas formas de descubrir las múltiples visiones de todos los participantes e interactuar con ellos”

Tendremos entonces como medio de recolección de datos, el cuestionario (Salas D. 2020) en el cual mediante este instrumento podremos obtener información para el presente estudio

En parte se hizo la recolección a través de los grupos focales cuyas áreas tenían más de tres colaboradores, en los cuales se levantó información relevante para el desarrollo del proyecto. Se elaboraran estrategias haciendo énfasis en las estrategias competitivas (Murrieta Y., Ochoa E., Córdova G. 2019)

3.6 Procedimientos:

Para realizar el levantamiento de la información se procedió con la observación cualitativa y a la entrevista (Blasco T. y Otero L -2021) mediante el cual se tuvo que observar y entrevistar al colaborador por el espacio de cinco minutos para poder levantar la información correspondiente seguida del cuestionario correspondiente.

3.7 Rigor científico:

En la indagación cualitativa, los instrumentos no son estandarizados, en ella se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistadas, observaciones directas, documentos, material audiovisual. (Hernández, Fernández y Baptista: Metodología de la investigación, Quinta edición).

Las interpretaciones de los resultados y la confiabilidad de los datos se muestran de una manera que toda la información recolectada (Mata L. 2020) representa una parte del sentir del colaborador antes las nuevos procedimientos y a como la parte de dirección, están prestos a los nuevos cambios y a acoplar las nuevas funcionalidades de los sistemas y nuevos grupos de trabajo ya que los cambios en este último año se dieron por la pandemia una oportunidad de buscar nuevos procesos de mejora.

3.8 Método de análisis de la información:

Se realizó mediante el cuestionario acompañado de la observación al momento de realizar su labor diaria para recabar información seleccionando las opciones establecidas en el formato impreso.

3.9 Aspectos éticos:

Estos aspectos están ligados al método de investigación, para ello esta investigación fue desarrollada con data recolectada de forma individual para obtener mejores resultados.

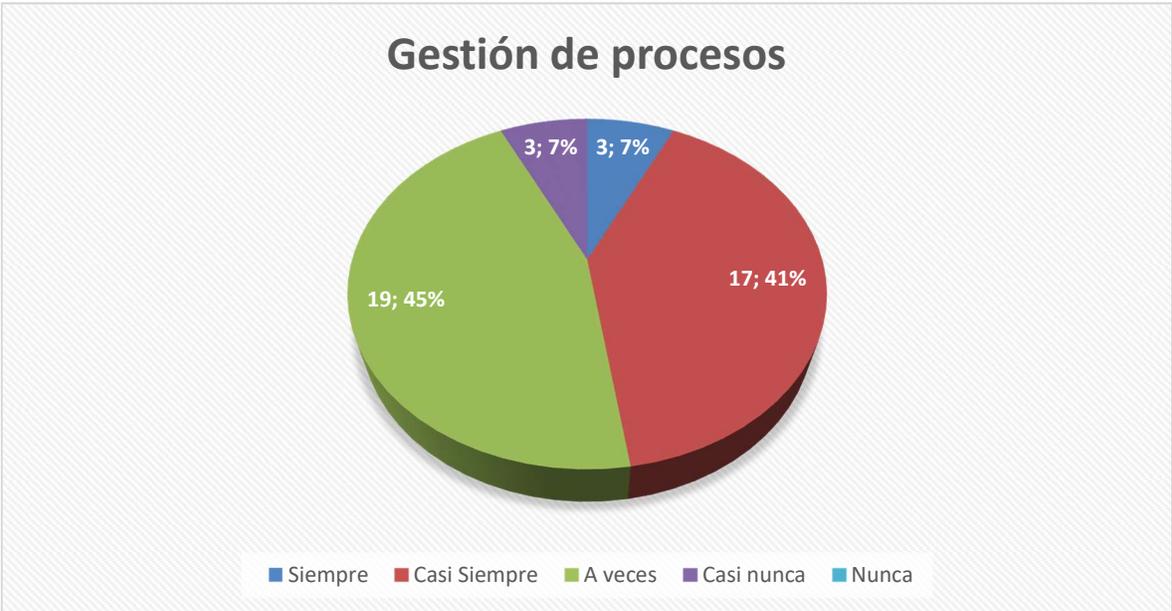
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados realizados a los 42 colaboradores en la empresa con respecto a los nuevos procedimientos generados por la promulgación de la nueva norma dictada por Sunat.

Objetivo General:

Tenemos como objetivo general: El desarrollo de los nuevos procesos acorde a esta norma dictada por Sunat, tenemos que la mayoría del personal se encuentra ya capacitado para poder ejercer sus funciones de la mejor manera sin incurrir en alguna falta o sanción que aqueje a los interés de la empresa, todo ello se verá reflejado en la presentación a tiempo de todos los resultados ante la entidad correspondiente.

Figura 1.



Fuente propia: Cuestionario rediseño de procesos y clima organizacional

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que 3 trabajadores se encuentran en el nivel de “Casi Nunca” lo que representa el 7%, 19 trabajadores en el nivel “A veces” lo que representa el 45%, 17 trabajadores en el nivel “Casi siempre” lo que representa el 41%, 3 trabajadores en el nivel “Siempre” lo que representa el 3%. En general se puede mostrar que la gestión en los procedimientos están a parcialmente divididas entre casi siempre y a veces en el departamento de áreas operativas.

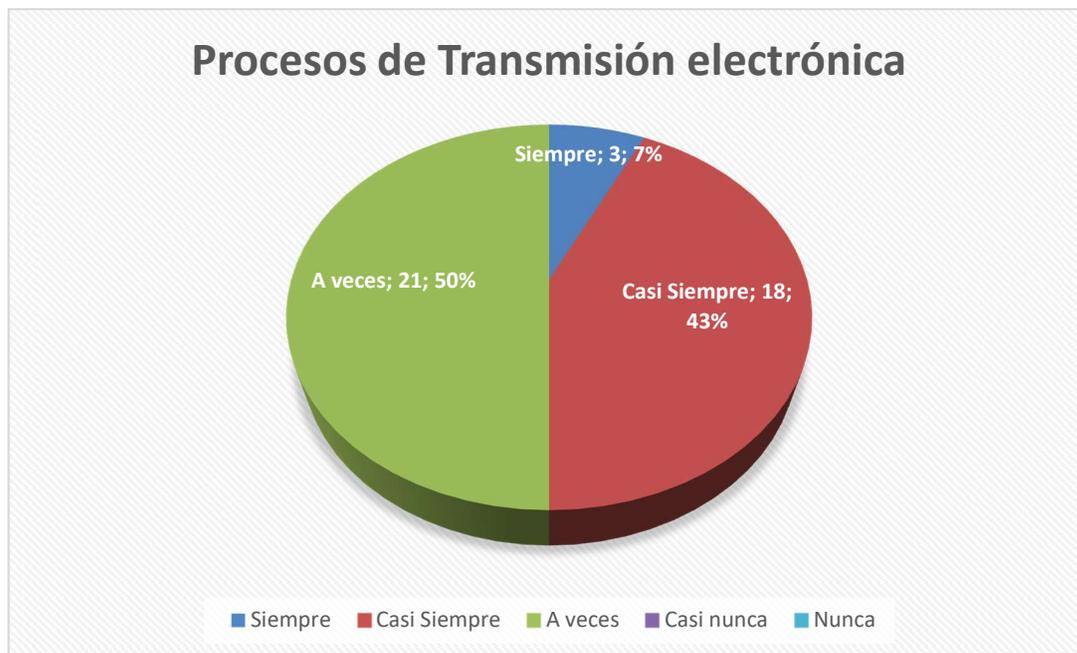
Discusión:

Respecto al primer resultado se pudo determinar que los procesos están cumpliéndose de manera parcial con respecto a los objetivos por ello se tiene que reforzar la última línea de acción. Esto implica el rediseño de los procedimientos en vez de hacer unos pequeños cambios para que funcionen correctamente. La mejora de este proceso generara que el “Casi siempre” se eleve hasta llegar a lo óptimo que tendría que ser “Siempre”.

Objetivos específico 1:

Se tiene el desarrollo del proceso de presentación de la transmisión de información a la entidad aduanera.

Figura 2.



Fuente propia: Cuestionario rediseño de procesos y clima organizacional

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que 21 trabajadores se encuentran en el nivel de “A veces” lo que representa el 50%, 18 trabajadores en el nivel “Casi siempre” lo que representa el 43%, 3 trabajadores en el nivel “Siempre” lo que representa el 3%, En general se puede mostrar que la gestión en el proceso de transmisión electrónica se cumple pero no en el objetivo fijado.

Discusión:

Se puede detallar en el gráfico que se cumple el proceso pero no en el primer día ya que actualmente según la norma tenemos tres días hábiles para poder transmitir la información electrónica a Sunat lo idóneo de esta labor es que se cumpla en el primer día de presentado el reporte por parte de oficiales de Sunat para darle mayor fluidez a los procesos de despacho aduanero, así se podrá darle un mejor servicio al usuario así como para el recojo de sus envíos.

Objetivos específico 2:

Mejora en la comunicación entre instituciones para una mejor asistencia al usuario.

Figura 3



Fuente propia: Cuestionario rediseño de procesos y clima organizacional

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que 1 trabajadores se encuentran en el nivel de “Nunca” lo que representa el 2%, 4 trabajadores en el nivel “Casi nunca” lo que representa el 10%, 27 trabajadores en el nivel “A veces” lo que representa el 64%,

8 trabajadores en el nivel de “Casi siempre” lo que representa el 19%, 2 trabajadores se encuentran en el nivel “Siempre” lo que representa el 5%. En general se puede mostrar que la comunicación entre Serpost y las demás instituciones (Sunat, Serfor, Senasa, INC, Produce, etc.) es a veces cumplida y eso origina un poco de retraso en las labores diarias.

Discusión:

La comunicación entre las demás instituciones es importante para poder realizar los procesos no solo en el departamento sino en todas las áreas de la empresa, por ello cada institución independientemente de sus procesos se adecuan al procedimiento vigente que tenemos por área determinada. Por ello a veces la comunicación llega de forma tardía lo cual origina retraso a la hora de la atención de algún envío que requiere de la presencia de una de estas instituciones.

Objetivo específico 3:

Servir al público para poder darle un servicio de calidad al usuario y que se identifique con la empresa a través de tus servicios.

Figura 4



Fuente propia: Cuestionario rediseño de procesos y clima organizacional

Interpretación:

En el cuadro se puede apreciar que 5 trabajadores se encuentran en el nivel de “Casi nunca” lo que representa el 12%, 21 trabajadores en el nivel “A veces” lo que representa el 50%, 16 trabajadores en el nivel “Casi siempre” lo que representa el 38%. En general el personal siente poca motivación por lo cual las labores diarias las realiza por cumplimiento de ellas.

Discusión:

Un punto medio es que la mayoría de colaboradores no se siente muy motivado en la primera parte del trabajo ya que considera que la empresa no motiva a sus trabajadores aunque para el personal siempre a pesar de las cosas que se presenten siempre cumple su labor para no perjudicar los fines de la empresa.

IV. CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una relación y una dependencia que existe entre la normativa de Sunat y los procesos del departamento de áreas operativas, lo cual origina que se tenga que modificar dichos procedimientos ahora que se deroga la norma a la versión Despa-PG 13 Versión 2 y se actualizo a la versión 3 donde más se hace énfasis a poder realizar el trabajo de manera virtual en cuestión de trámites administrativos y coordinaciones operativas.
2. Se logró determinar que el rediseño de estos procesos conllevara a que los demás procedimientos puedan llevarse de manera más fluida en coordinación entre las entidades intervinientes en cada momento del proceso postal. Coordinando y buscando la solución más viable para el mejor funcionamiento.
3. Con respecto a la data transmitida a Sunat se deberá tener en cuenta que la información debe ser procesada en el primer día a pesar de tener un plazo de tres días hábiles, asimismo, en los demás servicios siempre hay que estar pendientes de los plazos de transmisión, esto llevara a que cada correspondencia de cada usuario será tratada de manera más rápida con los debidos controles respectivos.
4. La motivación como parte del clima organizacional siempre es importante para cada trabajador, ahora que los nuevos procesos se actualizarán, cada uno de ellos deberá tomar de la mejor manera estos cambios y tratar de la mejor manera realizar su labor diaria, todo ello en bien del mismo colaborador, de la empresa y del usuario final con el que la empresa tiene un compromiso frente a ellos.

IV. RECOMENDACIONES

1. Para poder actualizar al personal, el representante aduanero de la empresa deberá realizar un taller para que todo el personal participe y pueda disipar las dudas que tengan con la nueva norma publicada, para poder realizar las labores de la mejor manera.
2. Dentro de las funciones de cada colaborador tenemos las de cumplir los plazos para presentar determinada información a Sunat, de acuerdo a los resultados de las encuestas, determinamos que se logran los objetivos pero casi a la fecha límite, es decir, eso disminuye el ratio de producción del departamento, de estar entre el primer o segundo día, el ratio de productividad aumenta considerablemente y estaría dentro de una mejora en los procesos.
3. Capacitar al personal e instruirlo en los programas de ofimática ya que al ser un proceso nuevo y todo presentado vía internet, la mayor parte del personal con más tiempo en la empresa, no está familiarizado con el funcionamiento de los programas de ofimática así como el manejo de internet, todo esto llevara a mejorar la producción.
4. La empresa deberá motivar al personal para mejorar el clima laboral no solo en el departamento de áreas operativas sino en toda la empresa, un personal motivado tiene a mejorar su productividad y de lograr sus objetivos se sentirá con mayor confianza podrá abarcar más cosas. La empresa podría realizar talleres, seminarios, reuniones manteniendo el distanciamiento social obligatorio y todo ello que ayude al personal sentirse más identificado con la empresa todo ello conllevara a brindar un mejor servicio que se verá reflejado en la confianza depositada en nuestros clientes.

REFERENCIAS

Astudillo, Joaquín (2018) *Rediseño del proceso de ventas telefónicas mediante tecnologías en una empresa productora y comercializadora de mobiliario y textiles. Chile*

Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/152570>

Athuraliya, Amanda (2021) *The Easy Guide to Business Process Reengineering*

Obtenido de <https://creately.com/blog/business/what-is-business-process-reengineering/>

Blasco T. y Otero L (2021) *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista*

Obtenido de

<https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/download/408/399/>

Cabrera, Christian (2017) *Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Lima, 2015*

Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5422/Cabrera_MCJ.pdf?sequence=1

Clayton, Mike (2017) *MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY: BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Obtenido de <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/06/20/michael-hammer-james-champy-business-process-reengineering/>

Cuarez, Dora (2020) *Calidad de servicio del proceso de admisión de envíos postales en SERPOST- Lima. Una propuesta de mejora*

Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42770>

Diaz F. y Carrasco E (2018) *Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work*

Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1142/1363>

Empresa 3C (2017) *Reingeniería de procesos*,

Obtenido de <https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/580>

Equipo KPI (2022) *¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional?*

Obtenido de

<https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional#:~:text=Las%20dimensiones%20o%20variables%20del,organizaci%C3%B3n%20en%20un%20momento%20determinado.>

Gabriel (2020) *Business Process Redesign (BRP) (Example, Success Factors, & Constraints)*

Obtenido de <https://naologic.com/blog/business-process-redesign-for-startups>

Golchini, S. (2021) *Business Process Redesign in the Context of Quality Improvement Practices*. Obtenido de

https://www.modul.ac.at/uploads/files/Theses/Bachelor/Undergrad_2021/BB_A_2021/1611501_GOLCHINI_Soroush_Bachelor_Thesis.pdf

Gonzales, Alfonso (2017) *Reingeniería de procesos*.

Obtenido de <https://alfonsogori.wordpress.com/2017/03/18/2-7reingenieria-de-procesos/>

Gonzales, Trinidad (2014) *Clima organizacional orientado a la motivación*

Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion/>

Gordon J. (2021) *Business Process Redesign – Explained*

Obtenido de https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/business-process-redesign

Harmon Paul (2014) *Business Process Change*

Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/book/9780128003879/business-process-change>

Hayes A. (2021) *Business Process Redesign (BPR)*

Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-redesign.asp>

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernández R. & Mendoza C. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA

Obtenido de

https://www.academia.edu/43982331/METODOLOG%3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%3%93N_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA

Kalanjee, N (2016) 6 steps for effective business process redesign

Obtenido de <https://blog.ext.hp.com/t5/BusinessBlog-en/6-steps-for-effective-business-process-redesign/ba-p/7795>

Lazo, J (2018) *Rediseño de procesos para incrementar la productividad en una empresa de servicios postales*.

Obtenido de <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/958>

Litwin, G y Stinger, R. (2008) *the influence of organizational climate on human motivation. Michigan: Foundation for Research on Human Behavior.*

Lora, H., Castilla, S., & Gómez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 80-91. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341939504_La_gestion_por_comp_etencias_como_estrategia_para_el_mejoramiento_de_la_eficiencia_y_la_ef_icacia_organizacional/link/5eda3c6c45851529453728c4/download

Mata L. (2020) *La entrevista en la investigación cualitativa*

Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

Mayhuay, L. (2018) *Calidad de servicio según percepción de los usuarios de la empresa de servicios postales del Perú S.A. sede central, Los Olivos 2018*

Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29395>

Molina, Alejandra(2017) *Rediseño del modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda LTDA. Colombia*

Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11798>

Murrieta Y.-Ochoa E.-Cordova G. (2019) *Organizational climate and its measurement prospects*, Publicación obtenida de

<https://revistas.unfv.edu.pe/RCV/article/view/819/774>

Nasser S. y Hossein R (2017) *The role of organizational climate and organizational commitment in predicting service recovery*, Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7377526>

Nicho, O (2017) *Rediseño de procesos para la disminución de tiempos de espera en el servicio de un comedor administrado por un concesionario dentro de una empresa del sector financiero*
Obtenido de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6643>

Riffo, Walters (2016) *Clima y Motivación Laboral*

Obtenido de <https://climaymotivacionorganizacional.wordpress.com/2016/11/03/clima-y-motivacion-laboral/#:~:text=En%20la%20organizaci%C3%B3n%20es%20bueno%20tener%20un%20buen,el%20aumento%20de%20la%20productividad%20en%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Riveros P. y Grimaldo M. (2017) *Values and Organizational Climate in Professors of a Higher-Education Institution in Lima*, Obtenido de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v11n2/1688-4221-cp-11-02-179.pdf>

Salas, K (2017) *Aplicación de reingeniería de procesos para incrementar la productividad en el servicio de counter en la empresa turismo mendivil s.r.l., Arequipa 2017* / Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12560?show=full>

Schwab P (2020) *Investigación cualitativa: 3 tipos de entrevista*
Obtenido de <https://www.intotheminds.com/blog/es/investigacion-cualitative-tips-entrevista/>

Salas Ocampo, Danelly (2020) *El cuestionario de la investigación cualitativa*
Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-cuestionario-de-la-investigacion-cualitativa/#:~:text=Los%20cuestionarios%20en%20una%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20permiten%20obtener,manera%20adecuada%20la%20informaci%C3%B3n%20obtenida%20para%20su%20estudio.>

Santamaria, Juan (2020) *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.*

Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>

Serpost (2017) Plan estratégico Institucional 2017 Obtenido de

http://clientes.serpost.com.pe/transparencia/Documentos/Docs_2019/Planeamiento_Organizacion/PEI-POI/Plan_Estrategico_1Trim_2017-2021.pdf

Silveira J, Rodríguez L, Santos P, Fiorencio L (2020) *Business process redesign: an action research*. Obtenido de

<https://www.scielo.br/j/gp/a/7zb8dszzNc5jT4bxC647gCt/?lang=en>

Tamayo, Marco (2021) *Mejora de la calidad del servicio en los procesos de transporte y distribución de envíos con origen internacional en Serpost S.A.*

Obtenido de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/14258>

ThreePoints (2021) *Reingeniería: concepto y etapas*

Obtenido de <https://www.threepoints.com/blog/reingenieria-concepto-y-etapas>

Troncoso, C. y Amaya, A. (2016) *Interview: a practical guide for qualitative data collection in health research – publication* Obtenida de

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235/62861>

Ttito, Jaime (2021) *Rediseño de procesos para la gestión de cadena de abastecimiento en un supermercado en Lima.*

Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8357>

TABLA 1. Matriz de categorización apriorística

Ámbito temático	Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Categorías	SubCategorías
Rediseño de los procedimientos	Adaptarse a los nuevos procedimientos con la nueva normativa emitida por Sunat, de manera presencial y de manera virtual.	¿Cómo funcionan los nuevos procedimientos?	Descubrir e interpretar los nuevos cambios al procedimiento Despa-PG.13	De acuerdo a los cambios adaptarlos a los procesos actuales.	Procedimientos administrativos	Procedimiento Despa PG.13 Versión 3.
		¿De qué manera intervienen los cambios a mis procedimientos?	Version 3 publicada por Sunat.	Instruir al personal acerca de los nuevos procesos a seguir		Manual de procedimientos de la empresa
Clima organizacional	Como influye este cambio de procesos a la motivación, la participación del personal y a la atención al público usuario	¿Cómo influye el nuevo proceso en la motivación del colaborador? ¿Resuelve las dudas del usuario al querer conocer el estado de su envío?	Mejora en la comunicación y participación del departamento.	Mejora e implementación de una nueva manera de atender al usuario. Atención personalizada al usuario	Atención al Cliente	Procedimientos para atención y resolución de problemas

ANEXO 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Reingeniería de procesos	Según indica el autor hace referencia a Michael Hammer definiendo la reingeniería como el acto de volver a rediseñar todo de forma radical (Gonzales, Alfonso (2017))	Para poder definir mejor los procesos a seguir se tienen que tomar en cuenta las nuevas normativas vigentes.	Percepción del proceso	Permite ver si se cuenta con la información pertinente Permite saber si los colaboradores están prestos a los cambios.
			Expectativas del proceso	Mejorar en los procesos Ver los cambios generados por la normativa vigente.
Clima Organizacional	Se toma en cuenta el comportamiento de las personas, cómo interactúan con los demás usando conceptos como clima laboral y motivación. (Riveros P. y Grimaldo M. 2017).	Stinger y Litwin indican que hay dimensiones que explican como el clima laboral existente se encuentra en la empresa.	Comunicación	Comunicación oportuna de la entidad correspondiente con la nueva normativa Se realiza reuniones para ver los cambios existentes En todos los niveles del departamento todos tienen que manejar la misma información
			Motivación	Motivar al personal ante los nuevos cambios. Cumplimientos de los compromisos en los colaboradores
			Participación	Participación constantes del representante aduanero
				Participación en grupos de trabajo ante cualquier inquietud con respecto a los nuevos procesos. Todo el equipo tiene que tener un mismo objetivo

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL REDISEÑO DE LOS NUEVOS PROCESOS OPERATIVOS ACORDE A LA NUEVA ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA DESPA PG13 VERSION 3 PUBLICADA POR SUNAT

Se solicita responder con total sinceridad y veracidad marcando con una (X) en el casillero la alternativa que usted considere pertinente, desde 1 la alternativa con puntaje más bajo hasta 5 teniendo como puntaje más alto.

Escala	
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Obtiene el reporte de manera inmediata por medios virtuales al término de la selección de los envíos para reconocimiento físico para el ingreso al sistema.					
2	Verifica con exactitud las fechas de traslado de las DEP presentadas para el control respectivo.					
3	Encuentra diferencias entre el reporte recibido del personal de SUNAT con lo físicamente digitado en el sistema. En caso de encontrar dichas diferencias reporta por los medios electrónicos establecidos.					
4	Presenta a transmisión electrónica dentro de los plazos establecidos por la entidad aduanera los envíos ingresados al sistema.					
5	Los colaboradores de las distintas áreas dentro del departamento brindan el apoyo necesario para el cumplimiento de las obligaciones aduaneras en caso de requerirlo.					
6	Los envíos ya transmitidos son presentados al Área Importa Fácil para su proceso correspondiente y el aforo físico respectivo.					
7	Una vez concluido el reconocimiento físico de los envíos postales, procede con la generación de los avisos de llegada para su posterior despacho a las administraciones.					
8	Procede en el día el despacho hacia los terminales de los envíos postales luego del proceso en el área Importa Fácil.					
9	En el proceso de devolución a origen, cada almacén o área involucrada, toma en cuenta sus plazos al término del plazo de conservación y al término del mismo realiza los despachos respectivos al área respectiva.					
10	El área receptora transmite los envíos ya en devolución a origen derivados de los terminales dentro del plazo establecido y lo presenta dentro del segundo día, vía MPV-Sunat para la diligencia respectiva.					
11	Al término de la diligencia y la respuesta por parte de Sunat, realiza el despacho respectivo en el sistema y solicita a través del correo electrónico el control de los precintos al personal de oficiales-Sunat dentro de los dos días o posteriores.					
12	Procede con la conclusión e ingreso de los datos de los despachos generados a través de la página web de los almacenes de Latam y Saasa dentro del plazo establecido.					

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACION COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO

Se solicita responder con total sinceridad y veracidad marcando con una (X) en el casillero la alternativa que usted considere pertinente, desde 1 la alternativa con puntaje más bajo hasta 5 teniendo como puntaje más alto.

Escala	
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

	Preguntas	1	2	3	4	5
1	De acuerdo a los nuevos procesos acorde a la nueva norma publicada por Sunat usted asume como un reto el lograr los objetivos fijados.					
2	El cumplimiento de las tareas diarias le permite desarrollar más sus habilidades y sentirse con mejor ánimo.					
3	Como colaborador de la empresa y de acuerdo al puesto que tiene como responsable dentro de un área dentro del departamento, tiene oportunidad de tomar decisiones respecto a las labores que realiza					
4	Considera que el personal está comprometido con la empresa y lo demuestra en las labores asignadas de manera diaria.					
5	Existe colaboración entre las demás áreas de la empresa frente a un mismo objetivo y eso motiva a realizarlo en conjunto.					
6	En la actualidad, existe una mejor coordinación entre las demás entidades (Sunat, INC, Senasa, etc.) que laboran junto a Serpost, en las labores diarias.					
7	Dispone de los recursos tecnológicos para cumplir su trabajo de manera más rápida y fiable.					
8	Puede afrontar y dar solución ante una situación donde el usuario necesite de su experiencia frente a un tema que usted domina.					
9	La empresa fomenta la comunicación interna y motiva a sus trabajadores a través de distintos canales de comunicación.					
10	Se siente motivado al realizar sus labores diarias					
11	Los objetivos de las labores en general se informan de manera oportuna al personal.					
12	Tiene un adecuado entorno físico dentro de su espacio de trabajo.					