



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Aplicación de la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral en el área
asistencial del Hospital Regional Nuevo Chimbote-2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTORES:

Falcón Segura, Chavelly Del Pilar (ORCID: 0000-0003-4908-4164)

Leiva Vergara, Renzo Aldahir (ORCID: 0000-0001-8029-3373)

ASESORES:

Mgr. Esquivel Paredes, Lourdes Jossefyne (ORCID: 0000-0001-5541-2940)

Dr. Méndez Parodi, Raúl Alfredo (ORCID: 0000-0002-1667-9594)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión empresarial y productiva

CHIMBOTE- PERÚ

2019

Dedicatoria

A Dios que día a día nos guía por el camino de la sabiduría y la paciencia y nos ha enseñado a valorar cada una de sus bendiciones y que todos tenemos derecho a una segunda oportunidad.

A nuestros padres Carlos, Pilar, Jesús y Mary por ser nuestro soporte y motor para seguir adelante, por su sacrificio y amor incondicional que hicieron de nosotros personas con principios y valores.

A nuestros hermanos y el resto de familiares por su amor y enseñanzas, que con su ejemplo y apoyo nos motivan a seguir adelante.

Agradecimiento

Agradecemos principalmente a Dios por darnos la fortaleza y vitalidad día a día, por ser nuestro guía y refuerzo en nuestros momentos más débiles, por enseñarnos a valorar a las personas que nos rodean y a sentirnos satisfechos por el trabajado que realizamos.

A nuestra asesora de desarrollo de tesis Lourdes Jossefyne Esquivel Paredes, quien con su paciencia y buen humor pudo ayudarnos en todo lo que se necesitó para poder realizar nuestra tesis de la mejor manera.

A nuestro querido asesor temático Raúl Alfredo Méndez Parodi quien con su cariño, paciencia y sabiduría pudo orientarnos en todo momento desde que se creó el proyecto hasta la ejecución del mismo.

A nuestra amada familia compuesta por nuestros padres, hermanos y tíos, quienes nos apoyaron incondicionalmente y nos alentaron para seguir adelante con todo lo que teníamos planeado.

Y finalmente a todos los trabajadores y al Director Ejecutivo del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, quienes fueron de vital importancia para la ejecución de este trabajo de investigación ya que colaboraron en todo momento y realizaron las actividades planificadas.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Declaratoria de Autenticidad

Chavelly Del Pilar Falcón Segura identificada con DNI N° 70257217, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

En consecuencia, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Nuevo Chimbote, 10 de Diciembre del 2019.



FALCON SEGURA CHAVELLY DEL PILAR
DNI N° 70257217

Declaratoria de Autenticidad

Declaratoria de Autenticidad

Renzo Aldahir Leiva Vergara identificado con DNI N° 74062777, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

En consecuencia, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Nuevo Chimbote, 10 de Diciembre del 2019.



LEIVA VERGARA RENZO ALDAHIR
DNI N° 74062777

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
Índice	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2 Operacionalización de las variables.....	17
2.3 Población, muestra y muestro.....	19
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ...	20
2.5. Procedimiento.....	23
2.6. Método de análisis de datos.....	24
2.7. Aspectos éticos	25
III. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN.....	39
VI. CONCLUSIONES.....	42
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44
ANEXOS	54

Resumen

El presente trabajo de investigación fue planeada y aplicada en el Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, la cual presenta como objetivo aplicar la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral del personal asistencial. Este trabajo investigativo fue respaldado por un diagnóstico de la situación actual de la organización donde arrojaron los datos necesarios para poder optar por esta metodología para dar solución a la problemática encontrada. Se tomó como población a 45 personas, estos son todos los trabajadores asistenciales que laboran en el área de emergencia del hospital ya mencionado. Cabe señalar que la investigación fue aplicada, con diseño pre-experimental. Dicha propuesta de implementación de la metodología Kaizen se centró en ejecutar la metodología de las 5S y el Ciclo de Deming donde se identificaron ciertos materiales innecesarios, mal determinados, sucios, desclasificados, además se encontraron un mal desarrollo y utilización de competencias. instrumentos como la lista de verificación y fichas bibliográficas, fichas de capacitación y cuestionarios, donde gracias a ello se puede determinar el rendimiento laboral actual y ejecutar las actividades de las 5 y la capacitación respecto a competencias, para obtener un mejor rendimiento laboral. La investigación concluyó con una mejora del desempeño laboral y un excelente compromiso y participación por parte de la organización respecto a las actividades, además se aclaró que esta mejora solo se mantendrá o mejorará un no ser por su sacrificio y disciplina en mantener los conocimientos y actividades aprendidas en la investigación por parte de la organización.

Palabras Clave: Metodología Kaizen, Desempeño Laboral, 5 S, Ciclo de Deming.

Abstract

The present research work was planned and applied at the Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, which aims to apply the Kaizen methodology to improve the work performance of healthcare personnel. This research work was supported by a diagnosis of the current situation of the organization where they yielded the necessary data to be able to opt for this methodology to solve the problem found. A population of 45 people was considered, these are all the assistance workers who work in the emergency area of the hospital already mentioned. It should be noted that the research was applicative, with pre-experimental design. This proposal for the implementation of the Kaizen methodology focused on executing the 5S methodology and the Deming Cycle where certain unnecessary, poorly specified, dirty, declassified materials were identified, as well as a poor development and use of skills. instruments such as the checklist and bibliographic records, training sheets and questionnaires, where thanks to this you can determine the current work performance and execute the activities of the 5 and the training regarding skills, to obtain a better work performance. The investigation concluded with an improvement in work performance and an excellent commitment and participation on the part of the organization regarding the activities, it was also clarified that this improvement will only be maintained or improved by a non-being for its sacrifice and discipline in maintaining knowledge and activities. learned in research by the organization.

Keywords: Kaizen Methodology, Work Performance, 5 S, Deming Cycle.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el recurso humano tiene un papel fundamental en el éxito de una organización, ya que este contribuye al cumplimiento de las metas impuestas por la empresa, una evaluación y mejora continua del rendimiento laboral identifica problemas en el talento humano que poseen una empresa y brinda estrategias que se deben tomar para mejorar la eficiencia de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. Esta investigación buscó evaluar y mejorar el desempeño laboral en el área asistencial del hospital regional de Nuevo Chimbote en base a la metodología Kaizen, esta herramienta brindó estrategias y se realizó un plan de mejora continua que solucionen el problema del bajo rendimiento laboral y de esta manera se cree que aumentó calidad de servicio de la institución.

Toda empresa de bien o servicio tiene como meta lograr una alta productividad, para conseguir esto tienen en cuenta los recursos tecnológicos, recursos capitales y el más importante de todos que es el recurso humano, por ende las empresas modernas plantean estrategias que mejoren el desempeño laboral de sus trabajadores. Existe gran talento humano en algunas organizaciones pero por cuestión de la presión por cumplir las metas, falta de capacitación, comunicación deficiente o motivación bajan su rendimiento y esto perjudica considerablemente a la productividad general de la empresa. Por lo tanto, es fundamental evaluar la situación del trabajador y su entorno de trabajo con la finalidad de encontrar el problema y plantear estrategias que mejoren su desempeño laboral.

Durante los últimos tres años, los errores de diagnóstico médico han sido la tercera causa de muerte más frecuente en los Estados Unidos, el primer lugar lo ocuparon las enfermedades cardiovasculares y el segundo fue la muerte por el cáncer; no existen aún cifras oficiales pero se estima que de 210 mil a 400 mil personas mueren anualmente por errores médicos sumado a la sobredosis de medicamento, cuidados fragmentados, problemas en la comunicación de paciente a doctor y demora en la atención de la emergencia (BBC News, 2016). Los errores de diagnóstico brindados por el médico asistencial hacia los pacientes es un indicador clave de que el éste puede no estar capacitado para las responsabilidades de su puesto o que su rendimiento laboral ha disminuido considerablemente.

En el Perú, la tasa de errores de diagnóstico en el año 2018 es del 11% tanto en caso de emergencia como en consultorios de los hospitales mientras que el 5% representa al retraso de atención ambulatoria (Perú 21, 2018). Se manifestó que tiempo de espera en la

sala de emergencia de los hospitales del estado han incrementado en el último año; debido a que los doctores demoran en atender a los pacientes más de lo que el Ministerio de Salud recomienda, de acuerdo a la directiva de MINSA un médico debe trabajar 6 horas por turno pero sólo 4 de ellas deben ser exclusivamente para atención en consultorio o emergencia lo que sugiere que el tiempo de atención debe ser de 20 minutos aproximadamente asistiendo por ende a 12 pacientes por turno de trabajo (Pacheco, 2018).

Los errores de diagnóstico no son responsabilidad únicamente de los doctores sino también del mismo hospital donde el médico se encuentre laborando, dicha institución se debe tener la capacidad de minimizar los errores que se presenten, evaluando de manera continua si los trabajadores están aptos para el puesto de trabajo en el que se desempeñan, gracias a estas evaluaciones se puede determinar su desempeño laboral e identificar las competencias que poseen para que estos ayuden al logro de metas que quiera cumplir la empresa. Una evaluación de desempeño puede brindar idea clara de cuáles son los trabajadores que se debe mantener y de los que no brindan aporte, esto ayudará a la toma de decisiones con respecto a los ascensos o despidos.

Así mismo, las evaluaciones de desempeño son percibidas por los trabajadores como algo inútil e improductivo, 1 de cada 4 trabajadores odian las evaluaciones de desempeño y el 50% de las personas creen que dichas evaluaciones son injustas ya que dicen que no existe la misma igualdad y compromiso al llenar las encuestas o cuestionario por parte de los gerentes y jefes de la organización (Fischman, 2017). Sin embargo, este tipo de evaluaciones posee la ventaja de que los trabajadores sean informados continuamente acerca su desempeño y por ende estar al tanto de la oportunidad de ascender o solicitar un aumento de sueldo.

Hoy en día, son más las organizaciones que están modernizándose día a día, ya que esto les permite estar más actualizados de las demandas impuestas por la sociedad de hoy en día, volviéndolos así en empresas mucho más competitivas. Estas organizaciones tienen siempre la meta principal de cumplir con las exigencias de su mercado meta, por esto se está tomando mayor relevancia a la continua mejora de la gestión de su talento humano. Esta investigación se centró en evaluar la situación actual del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón, esta institución lleva 38 años brindando servicios de salud pública a las personas de Nuevo Chimbote y sus alrededores.

El sector salud con lleva a los colaboradores, especialmente en el área asistencial, a tener una gran carga laboral la cual, en muchas ocasiones, rebasa la capacidad de los trabajadores por el mismo ambiente tan crudo y realista en el que laboran ya que a estos les toca ver todo tipo de desgracias, por lo que en varias ocasiones los colaboradores tienden a no cumplir con sus responsabilidades a la perfección, su desempeño no es el deseado lo que con lleva a que sea imposible satisfacer las necesidades del cliente. En el hospital regional existe una gran demanda de trabajo y atención al cliente; por lo que se requiere que el personal realice sus funciones de la mejor manera posible, pero la realidad es un poco diferente.

El secretario general de trabajadores del hospital aseguró que tres de médicos que se encuentran en la modalidad CAS con experiencia se retirarían del área de emergencia y la unidad de cuidados intensivos, por desacuerdos en sus contratos con el jefe de la unidad de personal, esto se debe a que no están siendo remunerados como se debe en función a las guardias de urna que realizan. Por lo que se reusan a seguir trabajando en esa área del hospital que demanda más presión laboral y prefieren quedarse en piso y atendiendo en los consultorios externos (Radio RSD, 2016). La baja remuneración del personal nombrado y contratado del hospital regional sumado a la gran presión laboral que tienen pueden ser claves para la desmotivación y el bajo desempeño del personal en sus puestos de trabajo.

En el área de emergencias del hospital se cuenta con el equipamiento médico necesario para realizar cualquier actividad correspondiente a dicha área; sin embargo, estos no son tan modernos por lo la mayor parte del tiempo solo el personal con experiencia sabe cómo utilizarlo y esto sumado a que dichos equipos no se encuentran guardados en un sitio específico y notorio a la vista, por lo que existe cierta demora de atención a los pacientes mientras traen y llevan los equipos de cierta zona a la otra, se debe considerar que existe una gran cantidad de internos de medicina y enfermería en esta área lo que genera, que estos al no tener conocimiento del lugar donde se encuentran ubicadas las cosas se demoren mucho más de lo permitido.

Por otro lado los clientes, expresaron su malestar al percibir la falta de personal asistencial especialmente en el área de emergencia, ellos detallaron la falta médicos y enfermeras con experiencia laboral en la zona, percibiendo la presencia de una gran cantidad de internos de medicina y enfermería, los cuales no tienen ni seis meses practicando en dicha institución, esto genera una gran insatisfacción, desconfianza y molestia de los clientes.

A la misma vez, se observó hay demoras en la limpieza del lugar, encontrándose desordenado y algo sucio después de alguna emergencia lo que provoca malestar tanto en los pacientes como en los mismos trabajadores, de acuerdo a esto surge una gran necesidad de eliminar dichas molestias para que posteriormente se mejore la calidad de servicio.

Por otro lado, un diario peruano informó que la unidad de cuidados intensivos o salas quirúrgicas no tiene los equipos suficientes para realizar operaciones de alto riesgo, afirmando que más de 120 pacientes no pudieron realizarse las operaciones programadas porque cuatro salas quirúrgicas están inoperativas, debido a la falta de equipos de anestesia e iluminación del área (El Comercio, 2015). Incluso en la actualidad el área de UCI del hospital rescató que aunque el estado brindó más equipos, aún falta que las salas de operaciones sean debidamente acondicionadas de acuerdo a las normativas impuestas por el Ministerio de Salud, tal como una iluminación y orden dentro de las áreas específicas ya mencionadas.

Según la estadística del Hospital Regional afirmó que el área de emergencia de esta entidad hospitalaria atendió en el año 2017 a 29 794 personas y 31 694 en el año 2018, se puede calcular así que esta área recibe un promedio de aproximadamente 84 pacientes al día, lo que sugiere que hay una gran demanda de trabajo y se requiere tanto equipos médicos necesarios como trabajadores eficientes y capacitados para brindar un diagnóstico acertado y que sepa cómo utilizar dichos equipos e instrumentos (anexo 01). Pese a la gran demanda de atención que presenta el nosocomio, existe una gran demora de atención a los pacientes en esta área, esto se debe a que se pierde mucho tiempo en obtener la historia médica del paciente y de la recepción de la ficha de atención necesaria para ejecutar la consulta de urgencia.

El área de estadística reportó que en el 2017, el Hospital Regional de Nuevo Chimbote se posicionó en el puesto onceavo del ranking de las mejores entidades hospitalarias a nivel nacional. Esta institución obtuvo un puntaje de 91.9% de acuerdo al cumplimiento de metas respecto al año anterior, esto indicaba que en ese entonces el hospital regional estaba al nivel o incluso mejor que los nosocomios de Lima y Trujillo. Sin embargo, en el 2018 el hospital regional de Nuevo Chimbote decayó y ocupó el puesto quinceavo del ranking obteniendo un 87.1%. Cabe recalcar que el nosocomio se mantiene aún en un buen lugar y cuenta con gran credibilidad en toda la región; sin embargo, está previsto

que para el año 2019 este vuelva a bajar de puesto ya que no han cumplido de las metas económicas que se planeaba recaudar para la mitad del año (anexo 02).

En los últimos tres años, el hospital regional estuvo envuelto en algunas disconformidades y reclamos de los pacientes lo que terminó en denuncias por negligencia médica al brindar un mal diagnóstico y tratamiento, a su vez recibió muchas quejas acerca desinterés de los médicos y enfermeras hacia los pacientes al minimizar sus malestares y hasta el extremo de no querer atenderlos cuando creen que no lo necesitan. Debido a la gran cantidad de pacientes que reciben al día, la espera de atención es larga y a su vez los internos no pueden recetar algo sin autorización del médico o enfermera a cargo de ellos, esto está generando un gran problema en la relación que se tiene con los clientes.

El Hospital Regional de Nuevo Chimbote “Eleazar Guzmán Barrón” hoy en día solo cuenta con una sola herramienta para evaluar el desempeño laboral, este es el método de 90° grados que consiste en el que el jefe de personal evalúa en a los trabajadores, esta evaluación se basa en identificar si los trabajadores tienen claro los objetivos que tienen que cumplir y sus responsabilidades que deben tener en cuenta en su puesto de trabajo, esto se realiza cada vez que el puesto de jefatura de recursos humanos cambia de responsable a cargo y esto ocurre una o dos veces por año, lo que está provocando una baja productividad y mala gestión de su talento humano en esta institución.

Dicha evaluación de desempeño está generando una gran disconformidad y molestia por parte de los trabajadores ya que los encargados a todos los colaboradores son el jefe de personal junto con una persona externa a la institución y ejecutar un método de desempeño con lleva una gran responsabilidad y requiere que el jefe conozca a los empleados y no solo se guie del cumplimiento de sus metas sino que a su vez este al tanto de las capacidades y debilidades de estos. Tomando en cuenta todo lo anterior, los trabajadores consideran que no se está realizando de manera adecuada dicha evaluación, por lo que creen la información que se recauda no es neutral, confiable y exacta.

Ya que se requirió averiguar cuáles son las razones del bajo desempeño del personal asistencial y plantear estrategias que mejoren el rendimiento, junto con los representantes de este centro médico, surgió la idea de implementar una de las herramientas más utilizadas por las empresas modernas que es la metodología Kaizen. Esta es la herramienta de mejora continua más completa en comparación con las tradicionales que involucra a toda la organización, representa la ideología de que tanto los procesos como

las personas debe mejorarse constantemente en el centro de trabajo, el método Kaizen permitió plantear un conjunto de actividades que ayuden en el mejoramiento del servicio que brinda la institución, aprovechó el recurso humano, redujo tiempo de demora y evaluó las necesidades de su mercado meta para cumplir y hasta superar sus expectativas.

Para este trabajo investigativo se recolectaron **trabajos previos** tanto internacionales como nacionales que tuvieron relación con el desempeño laboral y la metodología Kaizen, de los cuales se destacaron los siguientes:

Álvarez y Carrera (2017) investigaron “Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: caso de estudio” que tuvo la finalidad de reconocer los efectos que causaría la metodología Kaizen en la productividad del proceso de servicio que brinda el personal en post-venta. Ellos detectaron una demora en el proceso de cambio de aceite y filtro ya que el tiempo de atención de la pieza fue de 57.6 cuando debió ser 46.08 minutos, obteniendo 50 unidades insatisfactorias. Los autores concluyeron que no se tomó en cuenta la planificación y repartición de los trabajos, pero aplicación del método Kaizen ayudó a la toma de decisiones a cerca de la reducción de costos, aumentó la utilidad de la empresa a un 36.37 % del primer al quinto año en comparación con el 25.78% que tenían antes de realizar esta investigación.

Baquerizo (2015) realizó una investigación titulada “Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015”, la cual tuvo la finalidad de evaluar de que manera se aplica la evaluación de 360 grados y determinar cuantitativamente el desempeño laboral de todos los trabajadores. El resultado fue que los jefes obtuvieron el 29% de rendimiento, los ejecutivos administrativos obtuvieron el 35% y por último el personal asistencial obtuvo el 54% de desempeño laboral. La autora concluyó confirmando su hipótesis que afirmaba que la evaluación 360 grados era la más completo y permitió arrojar datos numéricos acerca del porcentaje de desempeño laboral de los trabajadores de la clínica.

Hernández, Camargo y Martínez (2015) realizaron un artículo titulado “El impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda.”, el cual tuvo la finalidad de comprobar si la metodología de las 5S es una herramienta eficaz para la mejora de la empresa manufacturera. Después de haberse aplicado las 5s, el resultado fue que aumentó la productividad de 39% a 76%, se redujo el número de piezas rechazadas o desperdiciadas a un 62.93%, respecto a la seguridad industrial el 85.7% de zonas de riesgos que fueron declaradas como no aceptadas después

de las 5s se convirtieron en aceptadas y por último respecto al clima laboral, la comunicación mejoró en un 26.6%, motivación en 29.5%. Los autores concluyeron que las 5s es una herramienta que brindó beneficios a la empresa.

Alvarado y Pumisacho (2017) realizaron “Prácticas de mejora continua con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: un estudio exploratorio”, el artículo tuvo la finalidad de determinar los beneficios que brinda la práctica de las actividades de mejora del Kaizen en medianas y grandes empresas manufactureras. Después de haber aplicado la propuesta, los resultados fueron que se mejoró el servicio al cliente (36%), así como se minimizaron los procesos en un 64 por ciento lo cual impacto positivamente en las ventas que incrementaron en un 30%. Los autores llegaron a la conclusión de que mientras exista compromiso del personal para la realización de las actividades, los resultados serán satisfactorios.

Fernández y Morales (2018) realizaron el trabajo de investigación titulado “Aplicación del modelo 5S para mejorar la productividad en el área de operaciones de la empresa ganadera-agrícola M&M SAC-Trujillo” el cual tuvo la finalidad de descubrir si la metodología de las 5S ayudaría a o no al mejoramiento de la productividad. Después de la aplicación de la propuesta y de haber organizado todo el sitio donde se encontraban los animales, se pudo reducir el tiempo de ordeñar que resultó en un promedio de 5.1 vacas ordeñadas por hora, los resultados fueron positivos comprobando así que las 5S mejoró la productividad en la empresa en un 33% más que antes de la realización del trabajo investigativo, los autores finalizaron recomendando que las actividades de mejora sean estandarizadas para ver mejores resultados a largo plazo.

Llontop (2017) investigó “Aplicación del método Kaizen para mejorar la productividad en el proceso de entrega de productos del área de distribución de la empresa Backus & Johnston S.A.A., Ate – Vitarte 2017”, la cual tuvo el objetivo de precisar la medida en la que la aplicación de la metodología Kaizen influyó en el mejoramiento de la productividad del proceso de entrega de productos de la organización. El autor concluyó que la empresa tenía un índice de productividad de 427.7 pero después de la aplicación del método Kaizen ésta aumentó a 587.46 equivalente a 37.5% de mejora, así mismo los índices de mejora de la eficiencia y eficacia fueron del 30.79% y 2.64% respectivamente. El autor sugirió a los directivos y responsables que se debe seguir este camino de mejora continua si quieren seguir viendo ganancias para la empresa.

Agudo, Rubio y Seisdedos (2017) expresaron un artículo científico titulado “La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud” el cual tuvo el objetivo de dar a conocer los beneficios de la aplicación de un plan de mejora continua (Kaizen-PDCA) en un centro de salud. Los autores realizaron un análisis de accidentalidad donde el 21.21% de los trabajadores en el área de almacén, después de haber ejecutado los planes de mejora la tasa de accidentes se redujo al 9.75% de los trabajadores en dicha área, comprobando así que dicha propuesta permitió que se reduzcan las lesiones laborales en la institución.

Fuentes (2017) investigó “Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos del área de aseguramiento y control de calidad de un banco”, este trabajo tuvo la finalidad de determinar si mediante las 5s se puede reducir los tiempos de demora a la hora de ubicar documentos. Después de que se aplicó la propuesta, se comprobó la hipótesis que ella planteaba, la última autoría de las 5s obtuvo un porcentaje de 645% lo que quiere decir que la implementación fue todo un éxito, así mismo, se redujeron los tiempos de búsqueda de documentos en un 99% en casos críticos y 85% de los menos críticos, cabe recalcar que se dio prioridad a los documentos de mayor relevancia y que necesitaban ser atendidos, la autora concluyó expresando que esto fue un éxito debido al compromiso de los trabajadores de la entidad bancaria.

Pérez (2017) realizó una investigación expuesta en una revista científica titulada “Implementación de herramientas de control de calidad en confecciones y aplicación de mejora continua PHVA” el cual tuvo el objetivo proponer y aplicar la herramienta de mejora constante de los procesos para conseguir la calidad total de los productos que se producen en el taller. Después de que se detectó los problemas en el área y de haber aplicado las actividades de mejora en base al ciclo de Deming, los resultados arrojaron que el nivel de reprocesos pasó de 27.6% a 20.4% disminuyendo favorablemente quiere decir que los tiempos muertos fueron eliminados, lo que la autora concluyó afirmando que se mejoró la productividad del taller de confección.

Crespin y Ledesma (2018) investigaron “Aplicación del modelo de gestión Kaizen para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de logística y servicios generales del gobierno regional la libertad, Trujillo 2015” el cual tuvo el objetivo de comprobar que la aplicación del método Kaizen mejorará el desempeño de los trabajadores. Las autoras evaluaron el desempeño antes de la aplicación de la propuesta

de la herramienta con enfoque hacia la mejora continua, ésta salió que estaba en el margen de lo correcto; sin embargo, después de todo el proceso la investigación afirmó que el desempeño laboral paso de regular a excelente representado por el 86 por ciento de mejora, a su vez el logro de metas aumentó en un 20%, se redujo el tiempo de demora de atención al cliente y el flujo de documentación es más eficaz a comparación de antes.

Según McLoughlin y Miura (2017), la **metodología Kaizen** proviene de dos palabras en japonés que son kai “cambiar” y zen “para mejor” lo que significa que es la filosofía que se centra seguir el camino de la mejora continua para estar en el estado correcto, este método se puede utilizar en cualquier procedimiento que se realice un negocio así como se puede aplicar a nivel personal o con el entorno que lo rodea; así mismo, a menudo confundido con la innovación sin embargo, Kaizen tiene un proceso lento y gradual del cual se ven resultados a largo plazo, mientras que la innovación es un cambio drástico que necesita de grandes inversiones en equipos y tecnologías (p. 22).

Imai (2012) afirmó que una de las funciones principales del Kaizen está dirigida a las actividades de gestión, operación y hasta en equipos que se desea mantener por medio de la disciplina y capacitación continua; esta filosofía promueve el pensamiento orientado al mejoramiento constante de los procesos, esto quiere decir que este método se centra en los esfuerzos que realizan los colaboradores para corregir las fallas (p. 23). El Kaizen se fundamenta en la participación completa y constante de las personas involucradas en los procesos realizados en una empresa, su finalidad principal es trabajar conjuntamente para cumplir con los objetivos planteados por la dirección (Suarés, Castillo y Miguel, 2011, p. 10).

Según Cavazos, Maynez y Valles (2018) la metodología Kaizen es también conocida como “Lean Thinking” el cual requiere aprendizaje constante llegando a cambiar algunos aspectos internos de la organización para ver una mejora a largo plazo; así mismo, la práctica de esta filosofía tiende a desafiar de manera continua a los trabajadores de la empresa para que ellos hagan un uso correcto de sus habilidades, conocimientos y experiencia y así desenvolverse bien en sus puestos de trabajo aumentando la calidad del producto o servicio que brinde la organización (p. 3). Chirinos y otros (2010) expresaron que la implementación de esta filosofía requiere de una gran inversión tecnológica, de equipos y de recursos humanos, siendo este último quizá el más importante de todos al hacer énfasis en el trabajo en equipo, comunicación y la autodisciplina (p. 9).

Para Taylor y otros (2014), la metodología Kaizen se sostiene en diferentes técnicas una de ellas es el círculo de calidad; dicho círculo fue ideado por Walter A. Shewhart y desarrollado por William Deming, quien resaltó la importancia de que todas las empresas deben brindar productos y servicios de calidad por medio de la mejora sistemas de producción, estudios de investigaciones y actividades comerciales (p. 2). El ciclo de Deming lleva las siglas PHVA que significan las cuatro etapas de este círculo las cuales son: planificar, hacer, verificar y actuar (Patel y Deshpande, 2017, p. 1). Una técnica que ayuda a fortalecer la planificación de actividades es la 5W-1H, que se deriva de en 5 preguntas con “w” son: what (que), why (por qué), when (cuándo), where (dónde), who (quién) y una con “h” how (cómo) (Setio y Selvia, 2018, p. 1).

Por otro lado, Faulí y otros (2013) expresaron que las 5s brinda un soporte al proceso del mejoramiento continuo que la metodología Kaizen intenta fomentar dentro de una organización, tiene el objetivo de reducir perdidas por incumplimiento de las especificaciones de calidad requerida en un producto o servicio e implementar una cultura de disciplina dentro de la empresa que permita la realización constante de las actividades de mejora y a la misma vez la estandarización de estas (p. 3 y 4). Según Kanamori, Shibanumal y Jimba (2016) las 5s es un método de gestión de prácticas operativas que señala los óptimos resultados en estudios de fabricación o prestación de un servicio debido a la contribución en la mejora de procesos, calidad, seguridad, entorno de trabajo; en que se basa a 5 principios japoneses: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke (p. 2).

Según Pérez y Quinteros (2017) interpretan a la primera S (seiri) o clasificación, es separar las cosas útiles de las inútiles y descartarlas del área de trabajo, para hacer un buen uso de los espacios y que los utensilios, equipos, documentos, herramientas y materiales sean visibles; seiton (orden) consiste en ordenar los elementos que hemos clasificado como necesarios de los que no lo son, de esta manera será más fácil encontrarlos (p. 5). Para Leming-Lee, Polancich y Pilon (2019) el seiso (limpieza) trata de verificar que los artículos de trabajo se encuentren limpios, esto impide el desorden y que estos se encuentren fuera de servicio o sin usarse (p. 5). Para Manzano y Gisbert (2016) la limpieza es un proceso que requiere de un seguimiento continuo del entorno para identificar el origen de la suciedad y reconocer los efectos de estos dentro del área de trabajo (p. 9).

Seiketsu (estandarizar) representa la cuarta S, la cual para Hernández, Camargo y Martínez (2015) esta etapa intenta mantener las mejoras realizadas en los anteriores

procesos; es aquí donde se forman las rutinas importantes para la implementación de las 5s dentro de la empresa, se precisan los estándares para llevar a cabo las etapas anteriores a esta (p. 4). La última de las “S” es shitsuke (disciplina) mediante la cual se intenta normalizar los hábitos de trabajo y los estándares ya establecido en las etapas anteriores, junto con la disciplina existen otras dos palabras ligadas a esta como la autodisciplina y el control de la nueva cultura de mejora continua que se implementó, todo con el fin de que perdure en el tiempo; así mismo, consiste en prevenir que se quebranten los procedimientos ya estandarizados (Pérez y Quinteros, 2017, p.6).

“En toda organización es importante el adecuado desempeño del recurso humano, ya que a partir de ello funcionan todas las áreas de cualquier tipo de institución” (Palmar y Valero, 2014, p. 3). El **desempeño laboral** es el resultado que el trabajador ha logrado en sus horas laborales, esto se depende de la evaluación del avance de logro de metas y objetivos específicos impuestos por la organización (Jalagat, 2016, p.3). Por otro lado, Jayaweera (2015) define al desempeño laboral como un factor primordial que sirve como indicador de desarrollo para una empresa, un desempeño deficiente traerá consigo disminución en la rentabilidad, demoras en el proceso productivo o atención al cliente en las empresas que brindan servicio (p. 1).

La evaluación de desempeño es un procedimiento en la que se considera la utilidad total del trabajador, objetivos y metas logradas permitiendo que la organización tome decisiones con respecto a la indemnización que deberá recibir el trabajador (Shaju y Subhashini, 2017, p. 3). Esta evaluación es un instrumento que permite gestionar la mano de obra ya que puede hacer que una empresa logre sus objetivos consiguiendo el éxito deseado y que los colaboradores conseguir sus propios intereses (Najafi y otras, 2011, p. 01). Por ello una evaluación de desempeño mencionada descubre a colaboradores potenciales para brindar algún reconocimiento por su buen y así considerarlos candidatos para un mejor puesto de trabajo (Mondy y Martocchio, 2015, p.201).

A diferencia de las evaluaciones de desempeño tradicionales, la retroalimentación 360° recoge información acerca del rendimiento de un trabajador no solo de sus superiores o supervisores sino de todas las personas con las que mantiene alguna conexión dentro de la empresa, esto ha demostrado que es un proceso justo y minimiza la desconformidad de los evaluados comprobado que la evaluación es transparente y completa (El Haddad, Karkouljian y Nehme, 2018, p.3). Esta retroalimentación brinda un enfoque de entrada

múltiple teniendo al empleado en el centro a la par de sus colegas, clientes, así como de sus superiores y subordinados (Chopra, 2017, p.1).

Mediante el método 360 grados se adquieren diferentes puntos de vista acerca de una sola persona, esto permite que los evaluadores puedan obtener información mucho más precisa y que los datos recaudados sean verídicos ya que los que lo evalúan son las mismas personas que pertenecen a su círculo laboral y lo que mantienen contacto directo con el (Valdés, 2015, p. 4). La información que se consigue a raíz de la ejecución de esta evaluación servirá para identificar fortalezas y debilidades de un trabajador para saber cómo aumentar su rendimiento y ayudarlo a encontrar su puesto de trabajo basándose en sus competencias (Hosain, 2016, p.2).

Para Mejía (2012) para determinar el desempeño laboral se utiliza la evaluación por objetivo que compara los logrados y objetivos alcanzados por el colaborador mediante una ponderación de los objetivos más primordiales con los resultados que se esperaban de él. Por otro lado nos permitirá obtener datos cuantitativos para obtener datos numéricos sobre los objetivos alcanzados. Este método cuenta con las siguientes ventajas: gran nivel de objetividad se centra en los logros de los objetivos, considera funciones por puesto, fomentar la planificación de todos los recursos, el evaluador pasa a ser un facilitador de los medios necesarios para corregir o guiar la solución de no tener una óptima calificación de los objetivos (p.25).

Una evaluación de desempeño basado en competencias estudia las aptitudes que poseen los trabajadores y se les brinda una retroalimentación, permite que la gerencia tome decisiones remunerativas o de incentivos hacia los trabajadores y brinda orientación a los empleados acerca mejorar su comportamiento (Manjarrés, Catell y Luna, 2013, p.4). Alles (2015) define seis competencias cardinales: el liderazgo, trabajo en equipo que es competencia que posee un trabajador al participar en cumplir un meta en común con su entorno laboral, la orientación al cliente, la orientación a los resultados es la fijación de metas que representan un desafío para él, la comunicación es la habilidad expresar ideas de manera eficaz y por, empowerment que es la competencia que establece objetivos y proporciona las responsabilidades de los puestos de trabajo (p. 198).

La **formulación del problema** fue: ¿Cuál será el efecto de la aplicación de la metodología Kaizen para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en el área asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote?

Por ende la **justificación de la investigación** expresa que este trabajo brindó aportes sobre la evaluación de desempeño de la mano con la filosofía de mejora continua la cual es un instrumento importante que permitirá mantener y/o mejorar de alguna forma el desempeño laboral, así mismo identificó los puntos críticos de los colaboradores, debido todas las teorías, cuestionarios, entrevistas que sustentan la investigación las cuales se podrán profundizar con cursos, talleres que permitan mejorar la siguiente problemática. Además, existió la necesidad de aumentar el desempeño laboral en el personal del Hospital Regional considerando que este problema obtuvo mucha más relevancia debido a que afecta directamente a la productividad la cual es alarmante porque la demanda de la atención médica es ascendente y concentrada.

La investigación planteó un nuevo método o estrategia que sirvió como el principio de futuras investigaciones donde el mal desempeño, baja productividad y un incorrecto clima laboral sean influenciados por una mala evaluación de desempeño o carencia de ello, debido a que no conocerán correctamente el origen de ella, además conocer los indicadores, técnicas, métodos confiables, instrumentos validados y análisis de datos que serán de vital importancia para la institución.

Por otro lado, permitió a la organización a tener un mejor control respecto a los objetivos, capacidades que los trabajadores deben de mostrar y lograr en sus respectivos puestos de trabajos, este método permitió retroalimentar con estrategias, capacitaciones, y todo esto contó con la participación y el compromiso de toda la organización.

En coordinación con los representantes del Hospital Regional de Nuevo Chimbote, se realizó este trabajo de investigación en esta entidad pública (anexo 03).

Es así como se formuló la siguiente **hipótesis**: la aplicación de la metodología Kaizen incrementará el desempeño laboral de los trabajadores del área asistencial en el hospital regional de Nuevo Chimbote.

El presente trabajo de investigación se planteó como **objetivo general**: aplicar la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral del personal asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019.

De esta manera es que surgieron los siguientes **objetivos específicos**: diagnosticar la situación actual, diagnosticar el desempeño laboral del personal asistencial, aplicar un plan de mejora continua mediante la metodología Kaizen, determinar el desempeño laboral después de la implementación de la propuesta de mejora y por último estimar la

variación del desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón con las modificaciones y mejoras implementadas.

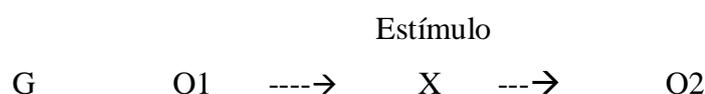
II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección de datos y análisis numérico, sirve para fijar patrones de comportamiento y comprobar la hipótesis y teorías de una investigación (Hernández, 2017, p.98). Este trabajo de investigación tuvo el enfoque cuantitativo ya que se recogieron datos estadísticos a cerca del desempeño y de acuerdo con esto, se tomaron decisiones y se realizaron actividades comprobando así la hipótesis de que la mejora del desempeño laboral se debe a la aplicación de la metodología Kaizen

El alcance está definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “estudios explicativos pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95). Esta investigación tuvo un alcance explicativo ya que se identificó y se explicó los motivos del bajo desempeño laboral del área asistencia en el Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Las investigaciones experimentales se dividen en tres tipos las cuales son preexperimentales, causi-experimentales y puros, se realiza un preprueba y posprueba con un grupo experimental y sirve para dar un primer acercamiento a el problema a investigar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 141). La investigación presentada tuvo un diseño preexperimental puesto que contó con un grupo específico de la institución como muestra a los cuales se realizaron pruebas durante y después de implementar el método propuesto.



Dónde:

G: Grupo Experimental. Está referido a los trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

O1: Pre-prueba. Está referido al desempeño laboral antes de la aplicación de la metodología Kaizen trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote

X: Metodología Kaizen. Está referido a la aplicación de la metodología Kaizen.

O2: Post-prueba. Está referido al desempeño laboral después de la aplicación de la metodología Kaizen a los trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1. operalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
Metodología Kaizen	“Significa mejoramiento, más aún significa mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante” (Imai, 2012).	La aplicación de la metodología Kaizen junto a las 5s y el ciclo de Deming son primordiales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores asistenciales de la institución en la que se desarrolló la investigación.	Seiri (clasificación)	$NM\% = \frac{PL}{PM} \times 100$ <p>NM%= Nivel de mejora</p> <p>PL= Puntaje logrado</p> <p>PM= Puntaje máximo</p>	Razón
			Seiton (orden)		
			Seiso (limpieza)		
			Seiketsu (estandarización)		
			Shitsuke (disciplina)		
			Planear	¿Qué?	Nominal
				¿Por qué?	
				¿Cuándo?	
				¿Dónde?	
				¿Quién?	
			Hacer	$\frac{\# \text{ Actividades ejecutadas}}{\# \text{ Actividades propuestas}} \times 100$	Razón
			Verificar		
			Actuar	Métodos de mejora estandarizados	Nominal

Dependiente: Desempeño Laboral	Son las conductas de uno o más individuos que se llevan a cabo en un tiempo terminado y que pretende contribuir a la eficiencia organizacional (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, p. 5).	Se ejecutó mediante una guía de entrevista en la que se determinara el nivel de desempeño laboral tomando en cuenta netamente su el nivel de objetivos alcanzados y el nivel de competencias que poseen los trabajadores asistenciales del objeto de estudio, mediante una evaluación 360°.	Diagnosticar	(PC Mano de Obra; PC Maquina; PC Material; PC Medio) PCMO= P1+P2 PCMAT= P3 PCMAQ=P4 PCMEDIO=P5+P6	Razón
			Nivel de objetivos alcanzadas	$NOA\% = \frac{POA}{POM} \times 100$ NOA%= Nivel de objetivos alcanzados POA= Puntaje de objetivos alcanzados POM= Puntaje de objetivos máximo	Razón
			Nivel de competencias	$NCA\% = \frac{PCA}{PCM} \times 100$ NCA%= Nivel de competencias alcanzados PCA= Puntaje de competencias alcanzados PCM= Puntaje de competencias máximo	Razón

Fuente: Elaboración propia (2019)

2.3 Población, muestra y muestro

La población es el conjunto de temas o cuestiones que se ajusta con las especificaciones de una investigación, se debe describir lo más detallada posible esto debido a que es preferible establecer con claridad las características para delimitar los parámetros de la muestra, ya que algunos investigadores piensan que ésta lo hace por sí sólo, pero ese no es el caso (Hernández, Fernández y Baptista, 2017, p. 124). La población de estudio estuvo conformada por 45 trabajadores pertenecientes al área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote, conformados por 11 médicos generales y especialistas, 6 gineco-obstetras, 14 enfermeros, 13 técnicos en enfermería y 01 trabajadora social (anexo 04).

La muestra representa un subgrupo de la población relevante para la investigación, de los cuales se tomará los datos correspondientes y representativos de manera probabilística para generalizar los resultados encontrados de la muestra a la población (Hernández, 2017, p. 128). Esta investigación tomó como muestra a la misma cantidad de trabajadores expresada en la población ya que la cantidad es pequeña y no fue necesario el uso de la fórmula.

Muestreo no probabilístico, no tiene un procedimiento mecánico ni está basado en fórmulas, sino que depende de los investigadores y a su vez la muestra depende de otros criterios y no de probabilidades (Hernández, 2017, p. 131). El presente trabajo de investigación tuvo un muestreo no probabilístico aleatorio simple sólo por conveniencia de los investigadores, en este caso los trabajadores fueron escogido al azar y divididos en turnos de trabajo: mañana, tarde y noche; eso dependió del horario en el que se encontraron laborando.

El criterio de inclusión tomó al área de emergencias del hospital regional Eleazar Guzmán Barrón como objeto de estudio, porque es en esta área en donde se generan los mayores reportes de un bajo desempeño laboral de la empresa e insatisfacción por parte de los clientes, es por ello que para la aplicación de la metodología grados tomó como mínimo un plazo de 30 días laborables y se recaudó la información necesaria acerca del desempeño laboral de los trabajadores.

El criterio de exclusión no consideró a los trabajadores de otras áreas como: consultorios externos, hospitalización, área de admisión, informativa, administrativa, unidad de

servicios generales, área de logística y almacén correspondientes al hospital regional de Nuevo Chimbote.

La unidad de análisis señala quienes serán medidos, son las personas, procesos o equipos en a las que se le aplicará el instrumento de medición (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 183). Lo constituyó el desempeño laboral del personal asistencial del área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para obtener la información que se requiere para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos los cuales serán validados por profesionales expertos en el tema:

La observación directa investigativa no solo depende de la vista sino más bien del uso de todos los sentidos, es necesario que los investigadores estudien a profundidad situaciones sociales, así como prestar la máxima concentración acerca de lo que pasa a su alrededor como sucesos, interacciones y detalles importantes para el desarrollo del proyecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2017, p. 399). Para esta investigación se utilizó esta técnica, ya que se necesitó la recolección de información acerca los fallos que causan el bajo desempeño laboral del personal asistencial en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote, para el desarrollo de este trabajo investigativo se contó con el apoyo y compromiso de los jefes, colaboradores y hasta los clientes quienes brindaron información verídica e imparcial acerca del tema a tratar.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2017) el cuestionario es “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 207). La presente investigación hizo uso del cuestionario para la evaluación a detalle del desempeño laboral del personal asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la entrevista es una reunión que hace el evaluador a una o más personas incluidas en la población mediante esta interacción se logra obtener respuestas significativas para el desarrollo del tema (p. 403). Para el desarrollo de trabajo de investigación se realizaron entrevistas a los trabajadores y clientes para el desarrollo de uno de los instrumentos para así lograr conocer a fondos las causas del bajo rendimiento laboral que están pasando en el área de emergencia del Hospital

Regional, además de informar tanto a los jefes como a los interesados de los resultados y de las acciones que deben llevar a cabo para solucionar sus fallos.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que “un instrumento de medición adecuado aquel registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (p. 199). Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

Para conocer la situación actual acerca del desempeño laboral de los trabajadores, es necesario utilizar dos tipos de métodos de diagnóstico, los cuales serán la matriz de correlación, el diagrama Pareto y diagrama de Ishikawa.

Para Jiménez, González y Hernández (2010) “la evaluación 360° proviene de cubrir todos los grados de un círculo que, simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral” (p.7) Se hizo uso de esta herramienta para poder identificar las causas que generan el bajo desempeño laboral del personal asistencial en el área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote, así mismo se servirá para planificar las sugerencias de mejora de acuerdo a los resultados que salgan de la evaluación de desempeño, este instrumento estuvo dirigido y aplicado tanto a los evaluados como a sus jefes, colegas, subordinados y clientes.

El seguimiento de las actividades de mejora que se planteó en base a la metodología Kaizen, contó con un formato que siga de muy cerca el progreso de las mejoras día a día en el área que es objeto de estudio estuvo representado en un cronograma de control de las actividades de las 5S.

Será necesario utilizar una tarjeta roja para poder ejecutar una de las fases de las 5s que es la de limpieza.

La ficha de capacitación de las 5S que se realizó en el área de emergencia del hospital regional.

Las actividades que se realizaron en el área elegida por los investigadores serán evaluadas mediante el formato de checklist de las 5s, donde el evaluador calificó a todas las fases de esta herramienta de mejora.

Y por último se hizo uso del formato de variación para comparar que tanto ha mejorado o no el desempeño antes y después de la aplicación de la metodología Kaizen.

Tabla 2. técnicas e instrumentos

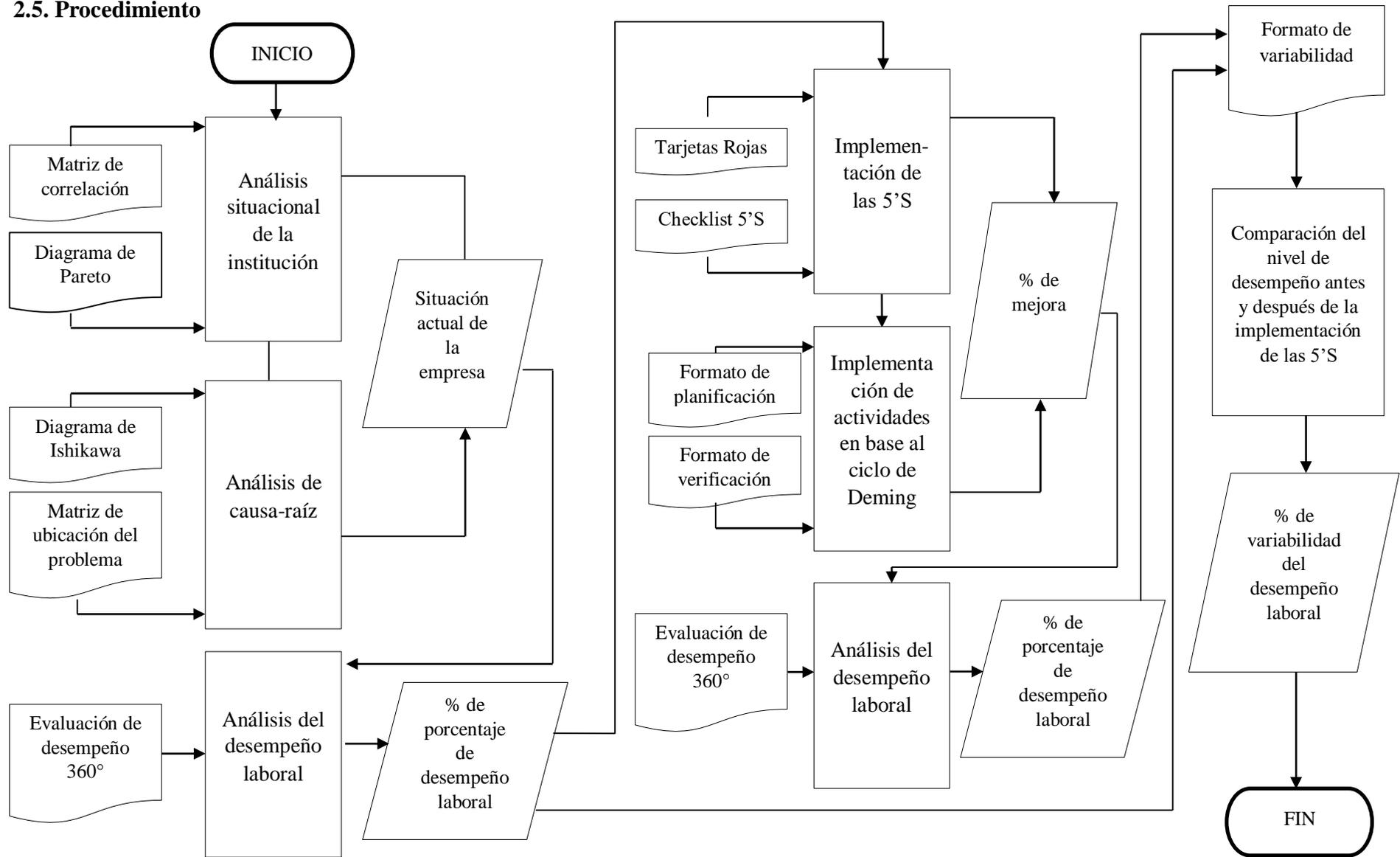
Variable	Técnica	Instrumentos	Fuente
Variable independiente: Metodología Kaizen	Observación directa	Ficha de capacitación de las 5s (anexo 10)	Área de emergencias Hospital Regional de Nuevo Chimbote
		Formato de checklist de las 5s (anexo 13 y 18)	
	Investigación bibliográfica	Fichas bibliográficas (anexo 24)	Biblioteca física y virtual
Variable dependiente: Desempeño laboral	Cuestionario-Entrevista	Evaluación de desempeño 360° (Anexo 06, 14 y 20)	Área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote
	Investigación bibliográfica	Fichas bibliográficas (anexo 24)	Biblioteca física y virtual

Fuente: Elaboración propia (2019)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) dicen que la validez “es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200). La validación de los instrumentos que se utilizaron para el trabajo de investigación estuvo a cargo de tres expertos, los cuales son especialistas en el tema a tratar que laboran en la universidad César Vallejo.

Así mismo “la confiabilidad de los instrumentos se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200). La confiabilidad de los instrumentos que se usaron será efectivo ya que la aplicación continua de estos ante el objeto de estudio generó los mismos resultados.

2.5. Procedimiento



2.6. Método de análisis de datos

Tabla 3. métodos de análisis y procesamiento de datos

Objetivo específico	Técnica	Instrumento	Resultado esperado
Determinar la situación actual del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019	Observación directa	Matriz de correlación (p. 26)	Situación actual del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019
		Diagrama Pareto (p. 27)	
		Diagrama de Ishikawa (p. 28)	
Determinar el desempeño laboral del personal asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019 mediante una evaluación completa de desempeño.	Cuestionario-Entrevista	Evaluación de desempeño 360° (anexo 06)	Situación actual del desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019
Aplicar un plan de mejora continua mediante la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral del personal asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.	Observación directa	Cronograma de actividades de mejora 5S (anexo 09)	Mejora continua del desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019
		Ficha de capacitación de las 5S (anexo 10)	
		Tarjeta roja (anexo 11)	
		Checklist de las 5S (anexo 13 y 18)	
		Registro de planificación de actividades (anexo 16)	
		Registro de verificación de actividades (anexo 17)	
		Ficha de compromiso (anexo 19)	
Determinar el desempeño laboral después de la implementación de la propuesta de mejora al personal asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote mediante una evaluación de desempeño.	Cuestionario-Entrevista	Evaluación de desempeño 360° (anexo 20)	Mejora del desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019 después de la aplicación de la Metodología Kaizen
Estimar la variación del desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote con las modificaciones y mejoras implementadas.	Observación directa	Variabilidad del desempeño laboral (anexo 23)	Comparar la situación desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote 2019 antes y después de la aplicación de la metodología Kaizen

Fuente: Elaboración propia (2019)

2.7. Aspectos éticos

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, los responsables se basaron en los aspectos éticos que incentiva la universidad César Vallejo como la honestidad, competitividad, relación con profesionales más capacitados acerca del tema que sirven de apoyo y orientación para el diseño y desarrollo de este proyecto, a la misma vez se contó con el permiso de los directivos responsables de la institución en la que se aplicó las estrategias planteadas.

Los investigadores se comprometieron a respetar los resultados que se obtendrán en el desarrollo del trabajo, no alterando ninguno de ellos para mantener la veracidad de la investigación y cumpliendo con las normas impuestas tanto por la facultad de ingeniería como de la misma universidad.

Para el presente trabajo de investigación se hizo uso de normas de citación de todos los materiales utilizados para la recolección de información relevante para la introducción de tema, ya sea trabajos de titulación, libros, revistas científicas, noticias, entre otros; todos estos se encuentran debidamente citados y colocados en las referencias bibliográficas en base a la normativa ISO 690.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico la situación actual del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Para determinar la situación actual, se realizó una lluvia de ideas en conjunto con algunos colaboradores que brindaron una idea clara acerca de los problemas más frecuentes que presentaba la institución, éstos fueron plasmadas de la siguiente manera:

Tabla 4. *Lluvia de ideas acerca de los problemas frecuentes del hospital regional*

	Problemas	Detalles
MO	P1	Insatisfacción laboral
	P2	Desempeño laboral bajo
Medio	P3	Carencia de espacio
	P4	Procedimientos específicos muy obsoletos
Materiales	P5	Mal manejo de los recursos
	P6	Demora considerable en la llegada de los materiales solicitados
Maquinaria	P7	Carencia de máquinas especializadas
	P8	Falta de mantenimiento a las maquinas

Fuente: Elaboración propia (2019)

Luego de haber identificado los problemas, se realizó una matriz de correlación que sirvió como una herramienta de análisis cuantitativo que permitió detectar el inconveniente más relevante que afronta la organización.

Tabla 5. *Matriz de correlación*

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Frecuencia	Indicador
Mano de Obra	P1	1	0	1	1	1	1	1	1	6	93%
	P2	1	1	1	1	1	1	1	1	7	
Medio	P3	0	0	1	1	1	0	0	0	2	29%
	P4	1	0	0	1	1	0	0	0	2	
Materiales	P5	1	0	1	1	1	1	0	0	4	64%
	P6	1	1	1	1	1	1	0	0	5	
Maquinaria	P7	0	0	1	1	1	0	1	1	4	43%
	P8	0	0	0	0	1	1	0	1	2	
										32	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar en la Tabla 5 que el porcentaje más alto (93%) es para la categoría de mano de obra, indicando que el problema radica en el recurso humano que posee la empresa siendo esta información de vital para entender perfectamente el recurso problema de organización. Para evidenciar lo ya expuesto en la matriz anterior y gracias

al puntaje que se asignó allí, los investigadores siguieron a realizar un diagrama Pareto determinando el problema específico y más crítico:

Tabla 6. Diagrama Pareto

Prob.	Detalles	Nº de relación	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado	80% - 20%
P2	Desempeño laboral bajo	7	22%	7	22%	80%
P1	Insatisfacción laboral	6	19%	13	41%	80%
P6	Demora considerable en la llegada de los materiales solicitados	5	16%	18	56%	80%
P5	Mal manejo de los recursos	4	13%	22	69%	80%
P7	Carencia de máquinas especializadas	4	13%	26	81%	80%
P3	Carencia de espacio	2	6%	28	88%	80%
P4	Procedimientos específicos muy obsoletos	2	6%	30	94%	80%
P8	Falta de mantenimiento a las maquinas	2	6%	32	100%	80%
		32	100%			

Fuente: Elaboración propia (2019)

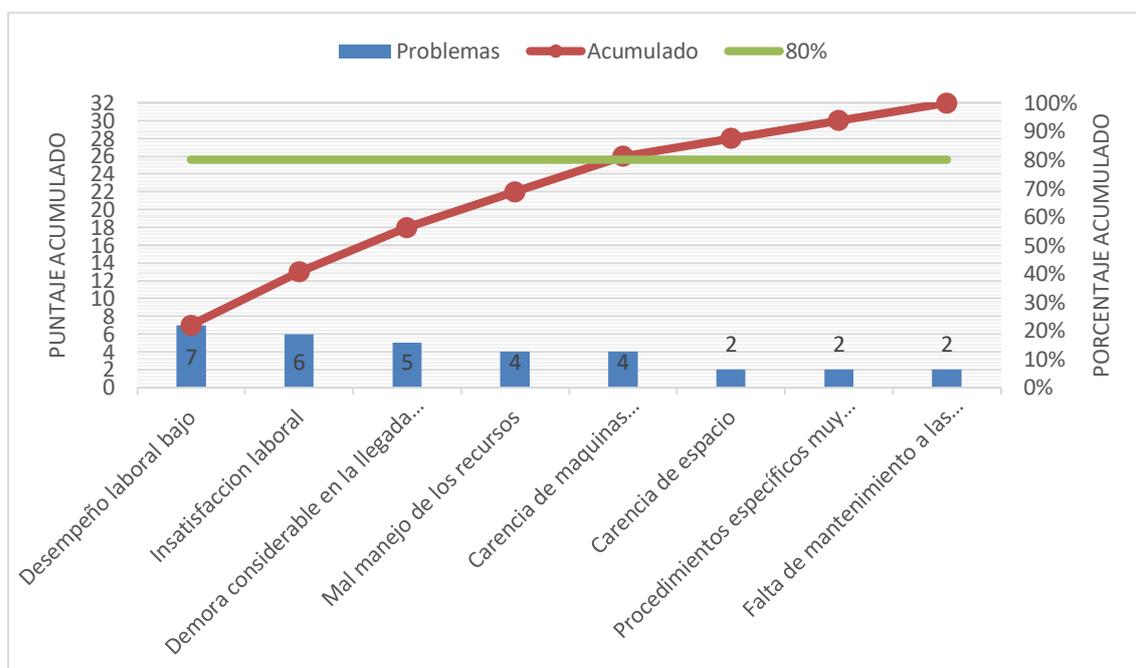


Figura 1. Diagrama Pareto

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede observar en la Tabla 6, el problema con mayor porcentaje es el de desempeño laboral bajo (22%), seguido por la insatisfacción laboral (19%) y con la demora considerable en la llegada de los materiales solicitados (16%). Ya que gracias diagrama Pareto se pudo comprobar que el problema radica del desempeño laboral, como último paso para diagnosticar la situación actual los investigadores realizaron un diagrama de Ishikawa (causa/efecto) basándose en el problema más relevante.

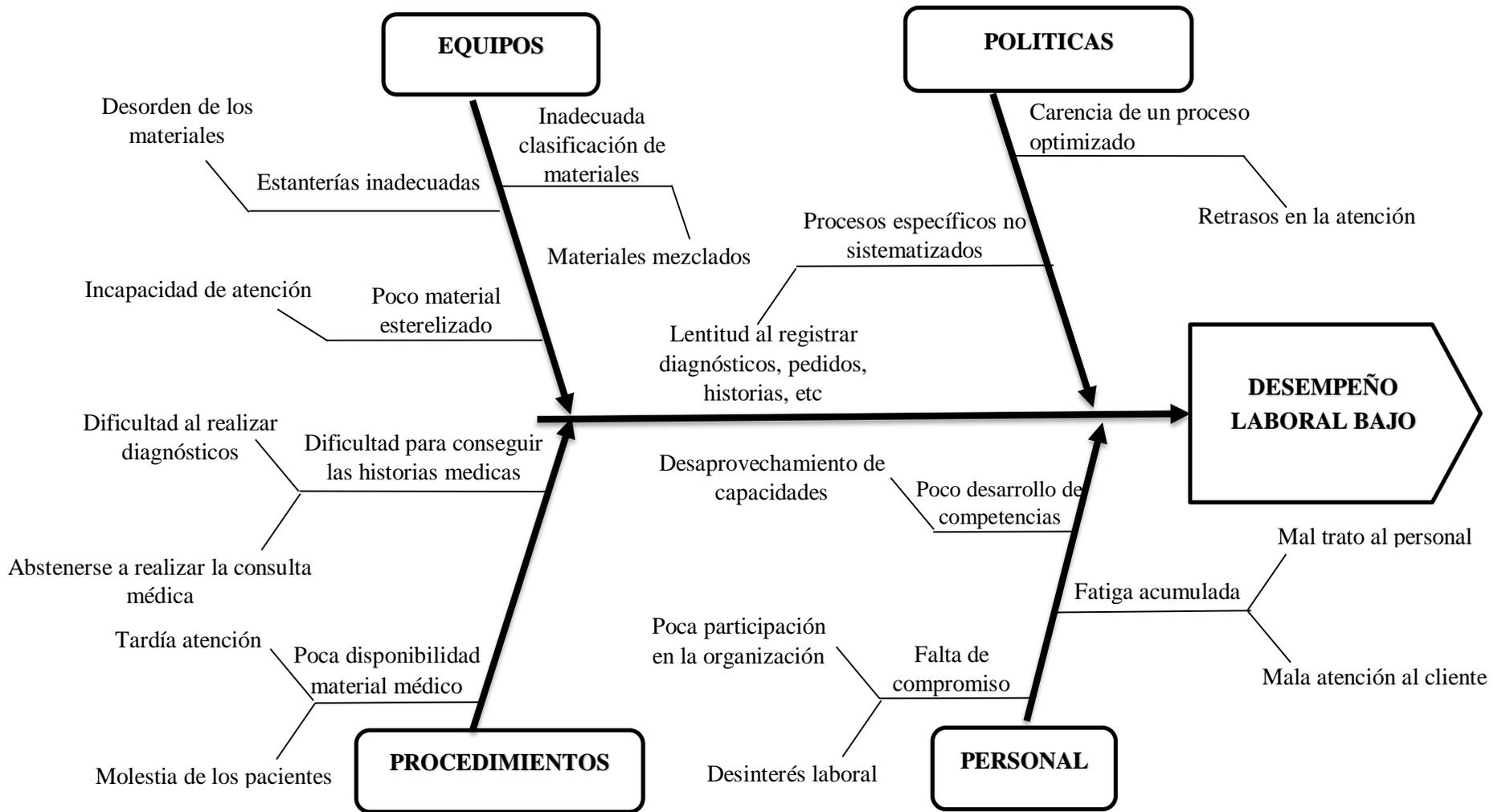


Figura 2. Diagrama Ishikawa del hospital regional EGB

Fuente: Elaboración propia (2019)

A través del diagrama de Ishikawa Figura 2 se identificaron que son diez las causas con sus respectivos efectos, pero necesariamente nos enfocaremos a las causas que generan el bajo desempeño laboral, distribuidas en las categorías de equipo, políticas, procedimientos y personal. Ya que la mayoría de las causas que generan el problema están relacionadas con el entorno en que se desarrollan las actividades, se propuso la implementación de metodología Kaizen (5S) ya que esta metodología engloba la ejecución de actividades de mejora que permitieron dar soluciones a la mayoría de las causas como: inadecuada clasificación de materiales, estanterías inadecuadas, poco material esterilizado, carencia de proceso optimizado, procesos específicos no sistematizados, poco desarrollo de competencias, fatiga acumulada, falta de compromiso, dificultad para conseguir las historias médicas y poca disponibilidad de material médico.

Se realizó una matriz de ubicación el problema, esto permitió determinar en qué área del hospital es en la que se origina el bajo desempeño.

Tabla 7. Matriz de ubicación del problema

Causas		Área										
		Consult. externos	Med. física	Psicología	Centro quirurg.	Medicina y hospitaliz	Pediatría	Gineco	Emergen-cia	UCI	Cirugía	Farmacía
C1	Inadecuada clasificación de materiales	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
C2	Estanterías inadecuadas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
C3	Poco material esterilizado	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
C4	Carencia de procesos optimizados	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
C5	Procesos específicos no sistematizados	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C6	Dificultad para conseguir las historias médicas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
C7	Disponibilidad del material médico	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
C8	Poco desarrollo de competencias	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
C9	Fatiga acumulada	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0
C10	Falta de compromiso	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0
		2	0	1	3	2	2	0	9	2	4	0

Fuente: Anexo 05

Tal como se puede observar en la Tabla 7, el área de emergencia presenta la mayoría de las causas que originan el bajo desempeño laboral, es por esto que se puede decir que es en esta área donde se deberá hacer las mejoras correspondientes.

3.2. Diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores asistenciales del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Se determinó el desempeño laboral gracias a la evaluación de desempeño de 360° (Anexo 06) la cual se dividió en evaluación por objetivos teniendo en cuenta los objetivos la organización y competencias alcanzadas que son de vital importancia para el desarrollo del área y la organización, está contó con la participación de todos los trabajadores asistenciales (jefe, colaboradores y subordinados) y por los clientes que ingresaron al área de emergencias. Las respuestas que se obtuvieron de los cuestionarios fueron colocadas en el programa SPSS, el cual arrojó una fiabilidad de ,807 en las preguntas de nivel de objetivos alcanzados y ,806 en las preguntas de nivel de competencias alcanzadas tal como se puede observar en tabla 8; además dichos datos se almacenaron en una base de datos en Excel de la cual solo se sustrajo un cuadro resumen con los resultados primordiales.

Tabla 8. *Fiabilidad de las respuestas del cuestionario de desempeño (preprueba)*

	N° de elementos (encuestas)	Ítems	Fiabilidad
Pretest	225	NOA (1-10)	,807
	225	NCA (11-20)	,806

Fuente: Anexo 08

Tabla 9: *Resumen del nivel de desempeño laboral (preprueba)*

Desempeño laboral del Área de Emergencia			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
	54.28%	48.98%	51.63%
Evaluado con nivel de desempeño más alto			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 33	58.0%	56.4%	57.20%
Evaluado con nivel de desempeño más bajo			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 7	44.8%	43.6%	44.20%

Fuente: Anexo 07

Dicha evaluación brindó un resultado de "54.28%" de nivel de objetivos alcanzados y un "48.98%" del nivel de competencias alcanzadas posteriormente la operacionalidad de ambos brota el nivel de desempeño laboral de toda el área de emergencia, el nivel de desempeño laboral fue del "51.63%" siendo este muy inferior para la realización de las

actividades correspondientes del área. Además se identificó el menor nivel de desempeño laboral evaluado con un "44.20%" por parte del evaluado 7 y el mayor nivel de desempeño laboral con un "57.20%" por parte del evaluado 33, siendo ambos casos el rango del desempeño laboral.

3.3. Aplicación del plan de mejora continua mediante la metodología Kaizen.

La mejora del desempeño laboral se divide en dos partes que es el logro de objetivos y de competencias en la que se utilizaron 2 técnicas que tienen la filosofía de mejorar de manera continua, para la primera parte los investigadores utilizaron las 5s con la finalidad de mejorar el cumplimiento de los objetivos que tiene cada trabajador asistencial del área, para esto se aplicó la propuesta de actividades de mejora (anexo 09 y 10), utilizando las tarjetas rojas (anexo 11) para todos los equipos, herramientas y materiales encontrados en el área:

Tabla 10. Resumen de las tablas rojas

Ítem	Tarjetas Rojas	Cantidad	Porcentaje
1	Agrupar en espacio separado	33	19.88%
2	Eliminar	39	23.49%
3	Reubicar	63	37.95%
4	Reparar	1	1%
5	Reciclar	30	18.07%
Total		166	100.00%

Fuente: Anexo 12

Luego de la aplicación de las tarjetas rojas a todos los objetos encontrados en el área tal como se puede observar en la Tabla 10, se realizaron las siguientes actividades: se agruparon en un espacio separados a 33 objetos (conformados por 8 tanques de oxígeno y 25 materiales de limpieza) los cuales fueron colocados en un lugar fuera del pasadizo principal, por el lado de los tanques de oxígeno se ubicaron 2 tanques al lado de cada camilla para atención y los otros 4 en espacio específico colocándolos en orden y agrupados por tamaño, por otro lado se habilitó un espacio específico para todos los materiales de limpieza que fue denominado como un mini almacén que se encontraba cerrado y sin uso antes de la aplicación de esta investigación; se eliminaron 39 historias médicas con ayuda del personal del área de control externo se descartaron los expedientes de las personas que fallecieron y que por ende no necesitan estar en esa área además que retrasa el tiempo de ubicación de la historia necesaria para ejecutar la consulta médica,

luego se reubicaron 63 objetos (8 tachos de basura, 34 instrumentos médicos, 12 sillas de ruedas y 9 atriles de suero), se reparó 1 avisador de incendios y por último se reciclaron 30 documentos. Todo esto se realizó en base al cronograma de actividades planteado ya con anterioridad al jefe del área.

Los investigadores realizaron la primera evaluación de las 5S en la semana 04 (26 de setiembre) después de dos semanas de haberse aplicado las actividades de mejora correspondientes utilizando un checklist (anexo 13) del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 11. Puntaje de las 5S en base al primer checklist

	Puntaje	
	5'S	Clasificación
Orden		10
Limpieza		10
Estandarización		12
Disciplina		13
Total	55	
Nivel de Mejora	45.83%	

Fuente: Anexo 13

Se consideraron en la clasificación y en el orden a las herramientas y materiales de trabajo como los instrumentos médicos, documentación, historias médicas, la señalización requerida en el área, etc; en la limpieza se establecieron horarios para la limpieza de estanterías, máquinas y superficies ubicados en el entorno; tal como se puede observar en la Tabla 10, el puntaje obtenido de la aplicación de las 5S es de 43 puntos y el porcentaje del nivel de mejora es de 35.83%. La realización de este primer checklist estuvo a cargo de los investigadores con supervisión de 2 miembros del equipo Kaizen quienes en este caso fueron Javier Acuña (tec. en mantenimiento) y Carmen Alzamora (enfermera). Ya que este checklist se realizó a solo dos semanas culminar con todas las actividades correspondientes a las 5S, el cambio se vio reflejado en que el pasadizo estuvo más libre lo que agilizó el traslado de máquinas médicas así como de los pacientes que necesitan ser atendidos en carácter de urgencia.

Como manera de monitorear el desempeño de los trabajadores asistenciales se realizó la primera evaluación post aplicación, tomando como base nuevamente la evaluación 360 grados esta se aplicó a los 45 trabajadores en la que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 12. Resumen del nivel del desempeño laboral (1 postprueba)

Desempeño laboral del Área de Emergencia			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
	74.00%	48.86%	61.43%
Evaluado con nivel de desempeño más alto			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 43	75%	57%	66.00%
Evaluado con nivel de desempeño más bajo			
	NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 21	70%	42%	55.80%

Fuente: Anexo 15

Esta primera evaluación post aplicación permitió evidenciar que la implementación de las 5 S permito la mejora en la parte de nivel objetivos alcanzados (74%), sin embargo no hubo un aumento con respecto al nivel de competencias requeridas para el puesto de trabajo (48.86%) es por esto que se optó por implementar el ciclo de Deming, los investigadores usaron esta herramienta como base para implementar charlas y actividades que permitan lograr un desarrollo de las competencias laborales. En las bases de **planificar** y **hacer** se utilizó la técnica 5W-1H (anexo 16). Para la tercera base que fue la de verificación se hizo uso de un registro de verificación de actividades en la que se llevó un monitoreo continuo de las personas que asistieron a las charlas, así como de la fecha en la que se realizaron:

Tabla 13. Planificación de actividades para el ciclo de Deming

Actividad	Área(s) Responsable (s)	N° de trabajadores que asistieron	N° de trabajadores que no asistieron
Capacitación de comunicación	Bienestar de personal	13	1
Capacitación sobre empowerment		3	
Capacitación acerca de orientación al cliente	Jefatura de personal	12	
Capacitación de liderazgo		6	1
Capacitación sobre el trabajo en equipo	Bienestar de personal	9	

Fuente: Anexo 17

$$\% \text{ Verificación} = \frac{\# \text{Actividades Ejecutadas}}{\# \text{Actividades Planeadas}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Verificación} = \frac{5}{5} \times 100\% = 100\%$$

Mediante la fórmula se puede deducir que todas las actividades planteadas se realizaron al 100 por ciento y en las fechas de acuerdo al plan. Por último, en la fase de **actuar** se realizó una hoja de compromiso (anexo 19) en la que el jefe de área se comprometía a realizar las actividades de mejora de manera continua.

Volviendo al monitoreo de las actividades de mejora realizadas en base a las 5S, se realizó la segunda y último checklist que tuvo fecha el 28 de octubre del 2019 (anexo 18), un mes y dos semanas después de haber culminado con la aplicación de haber aplicado las tarjetas rojas y de establecer roles de limpieza y orden a los trabajadores del área.

Tabla 14. *Puntaje de las 5s en base al segundo checklist*

		Puntaje	
5'S	Clasificación	24	
	Orden	24	
	Limpieza	24	
	Estandarización	18	
	Disciplina	18	
Total		108	
Nivel de Mejora		90%	

Fuente: Anexo 18

Tal como se puede observar en la tabla 14 el segundo checklist arrojó un resultado del 90% de mejora, lo que quiere decir que las actividades se aplicaron completamente, así como que se está respetando los roles de limpieza y orden planteados por los investigadores. Para reformarse la etapa de estandarización se realizó una hoja de compromiso (anexo 19) en la que tanto el jefe como los trabajadores del área se comprometieron a respetar y mantener el orden y limpieza de área tal y como se planteó. La realización de este segundo y último checklist estuvo a cargo de los investigadores con supervisión de 2 miembros del equipo Kaizen quienes en este caso fueron Aurora Uceda (asistente social) y Rosa Lezama (tec. en enfermería). Al terminar este último checklist los investigadores pudieron notar grandes cambios en el área como que todo se encuentra ordenado y que se ha respetado los roles de limpieza y orden realizada por los mismos trabajadores, así mismo el tiempo de ubicación de historias y herramientas médicas como del traslado de los equipos necesarios es más rápido influenciando positivamente en que las atenciones médicas se realicen en menor tiempo lo que de la misma reduce el tiempo de espera de los pacientes en el área.

3.4. Diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores asistenciales después de la implementación de la propuesta de mejora.

Después de haber aplicado la metodología Kaizen por completo en el área seleccionada, se realizó la evaluación de desempeño postprueba (anexo 20) que al igual que la evaluación anterior, está también contó con la participación de los trabajadores y con un nuevo grupo de clientes que ingresaron al área de emergencias en el mes de octubre, que fue el momento en el que se realizó este procedimiento. De la misma manera las respuestas fueron colocadas en el programa SPSS para analizar su fiabilidad de nuestros datos obtenidos donde nos arrojó una fiabilidad de ,801 en las preguntas de nivel de objetivos alcanzados y ,800 en las preguntas de nivel de competencias alcanzadas tal como se puede observar en la Tabla 15.

Tabla 15. *Fiabilidad de respuestas del cuestionario de desempeño (2 postprueba)*

	N° de elementos (encuestas)	Ítems	Fiabilidad
Postest	225	NOA (1-10)	,801
	225	NCA (11-20)	,800

Fuente: Anexo 22

Tabla 16. *Resumen del nivel del desempeño laboral (2 postprueba)*

		Área de Emergencia		
		NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
		74.21%	76.32%	75.27%
		Evaluado con nivel de desempeño más alto		
		NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 44		78%	80%	79.00%
		Evaluado con nivel de desempeño más bajo		
		NOA%	NCA%	% Desempeño Laboral
Evaluado 31		66%	72%	69.20%

Fuente: Anexo 21

Se determinó el desempeño laboral gracias a la evaluación de desempeño después de la ejecución de las actividades que conforman la metodología Kaizen, la cual está compuesta por la evaluación por objetivos y competencias alcanzadas; brindando un resultado de "74.21%" de nivel de objetivos alcanzados y un "76.32%" del nivel de competencias alcanzadas posteriormente la operacionalidad de ambos brota el nivel de desempeño laboral de toda el área de emergencia alarmante del nivel de desempeño laboral "75.27%"

siendo este muy inferior para la realización de las actividades correspondientes del área. Además se identificó el mayor nivel de desempeño laboral evaluado con un "79.00%" por parte del evaluado 44 y el menor nivel de desempeño laboral con un "69.20%" por parte del evaluado 31; siendo ambos casos el rango del desempeño laboral.

Gracias a las tres evaluaciones de desempeño aplicados en los 3 meses de ejecución de este trabajo investigativo y sin haber ningún otro tipo de cambio para mejora dentro del área de emergencia ya sea aumento de sueldo o mejora de la infraestructura, se puede afirmar que la metodología Kaizen permitió la mejora del desempeño de los trabajadores asistenciales dentro del área ya mencionada.

3.5. Estimación de la variación del desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional de Nuevo Chimbote con las modificaciones y mejoras implementadas.

Finalmente después de la ejecutar todas las actividades realizadas por la metodología Kaizen tenemos datos que analizar entre un posible aumento del nivel de desempeño laboral o tal vez una posible disminución del nivel de desempeño laboral.

Tabla 17. *Resumen de porcentajes de variabilidad en el desempeño laboral antes y después de la aplicación de la propuesta de mejora Kaizen*

Desempeño laboral del Área de Emergencia			
	Puntaje Desempeño (Pre)	Puntaje Desempeño (Post)	% Variabilidad
	11614	16935	45.82%
Evaluado con nivel de variabilidad más alta			
	Puntaje Desempeño (Pre)	Puntaje Desempeño (Post)	% Variabilidad
Evaluado 22	232	393	69.40%
Evaluado con nivel de variabilidad más baja			
	Puntaje Desempeño (Pre)	Puntaje Desempeño (Post)	% Variabilidad
Evaluado 31	276	346	25.36%

Fuente: Anexo 23

Se calculó la variabilidad del Pretest y del Posttest del desempeño laboral que se determinó gracias a la evaluación de desempeño para saber que tanto fue la mejora del desempeño laboral, se obtuvo una variabilidad positiva de 45.82% siendo esto beneficioso para la organización. Además se identificó el nivel de variabilidad más alto con un "69.40%" por parte del evaluado 22 y el nivel de variabilidad más bajo con un "25.36%" por parte del evaluado 31; siendo ambos casos beneficiosos. Además cabe mencionar que se obtuvo una mejora respecto a todos los evaluado porque no hubo ninguna variabilidad negativa que significaría retroceso en vez de avance hacia la mejora del desempeño laboral.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Entre las hipótesis para analizar tenemos:

H0: La aplicación de la metodología Kaizen no incrementará el desempeño laboral de los trabajadores del área asistencial en el hospital regional de Nuevo Chimbote.

H1: la aplicación de la metodología Kaizen incrementará el desempeño laboral de los trabajadores del área asistencial en el hospital regional de Nuevo Chimbote.

Para la indagación de los datos obtenidos del desempeño labor se realizó una prueba de T student de muestras relacionadas utilizando el programa estadístico Microsoft Excel.

La prueba de la hipótesis empleada fue la de dos colas o bilateral, con un nivel de confianza de 95%, con un nivel de significancia $5\% = 0.05$ por lo que se tiene en cuenta si p-valor es menor a 0,05 se acepta la hipótesis de la investigación y si esta es mayor a 0,05 se rechaza la hipótesis mencionada.

Tabla 18. Análisis estadístico T Student

	Variable 1	Variable 2
Media	0.516266667	0.752666667
Varianza	0.000808836	0.00061
Observaciones	45	45
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.127481831	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	44	
Estadístico t	-39.67118968	
P(T<=t) una cola	2.20E-36	
Valor crítico de t (una cola)	1.680229977	
P(T<=t) dos colas	4.39606E-36	
Valor crítico de t (dos colas)	2.015367574	

Fuente: Microsoft Excel (2019)

Según la tabla 18 obtuvimos que la media de la post prueba para determinar el desempeño laboral fue de 51.62% previo a la implementación de la metodología, en cambio después de ejecutar la metodología Kaizen fue de 75.29% y finalmente que también se puede observar que el p-valor es de 4.39×10^{-36} que se encuentra por debajo del nivel de significancia por lo que se concluye que los datos obtenidos en esta investigación son significativos y confiables por ello se acepta la siguiente hipótesis la aplicación de la metodología Kaizen incrementará el desempeño laboral de los trabajadores del área asistencial en el hospital regional de Nuevo Chimbote.

V. DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos se acepta la hipótesis de la investigación que se refiere a que la metodología Kaizen mejoró el desempeño laboral del personal asistencial, ya que ésta pasó de 51.63% a 75.27%, este resultado concuerda con la investigación de Crespín y Ledesma (2018) quienes afirmaron que la aplicación de la metodología Kaizen aumentó en un 80% el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística del gobierno regional de la libertad, así como el logro de metas y redujo el tiempo de demora en la atención al cliente.

Para determinar el desempeño laboral de manera cuantitativa, se hizo uso de la evaluación de 360 grados planteado por Alles (2015, p. 198) quien afirmó que esta evaluación es el método más completo para determinar el desempeño y que brinda un dato mucho más preciso en comparación del resto de las evaluaciones de desempeño. Se puede ver evidenciado en la preevaluación (tabla 9) que el desempeño es bajo resultado que el porcentaje promedio de los trabajadores asistenciales en el área de emergencia es del 51.63%. Así mismo esto concuerda con Baquerizo (2015) quien plasmó en su trabajo de investigación, quien pudo evaluar a todos los trabajadores de una clínica, en la que afirmo que esta evaluación brinda datos precisos acerca de cómo es que todos los trabajadores se desenvuelven en sus puestos de trabajo, esta tesis sirvió de gran ayuda ya que brinda una idea clara de cómo es que se debe ejecutar la evaluación dentro de la institución.

Continuando con la ejecución de los objetivos, se implementó la herramienta de las 5s, basándose en la investigación de Hernández, Camargo y Martínez (2015) quienes expresaron que las 5s es la mejor opción para mejorar el área de trabajo y que tiene grandes ventajas en el cumplimiento de los objetivos y reducir las zonas de riesgo que se pueden encontrar. Se tomó la decisión de “agrupar en espacio separado” a un total de 33 objetivos encontrados en el área de emergencia, en los cuales se puede encontrar a 8 tanques de oxígenos y 25 materiales de limpieza (escobas, trapos, aromatizantes, lejías, baldes, etc); la siguiente actividad fue de “eliminar” y en este caso se eliminaron 39 de objetos los cuales fueron únicamente las historias médicas; se “reubicaron” 63 objetos en los que se encuentran 8 tachos de basura, 34 instrumentos médicos, 12 sillas de ruedas y 9 atriles para sueros, y por último se “reparó” un avisador de incendios.

Después de haber finalizado las actividades, se realizaron dos checklist las cuales permitieron conocer el porcentaje de nivel de mejora en la implementación de las 5S. Se realizó el primer checklist 2 semanas después (26 de setiembre de 2019) de haber aplicado

todas las tarjetas rojas, así como de clasificar los objetos encontrados en el área, de este checklist se obtuvo un porcentaje de nivel de mejora de 45.83%. Después de haber obtenido este resultado y de establecer roles de limpieza y orden, así como de la retroalimentación a los trabajadores y la charla con los jefes del área se procedió a realizar el segundo y último checklist, después de un mes de la anterior, ésta arrojó un resultado del 90% de nivel de mejora. Esto concuerda con Fuentes (2017) quien afirmó que las 5s es una herramienta que les permitió reducir en un 99% el tiempo de ubicación de documentos y agilizó el tránsito del trámite documentario en un 85%. Se pudo observar una mejora considerable en el área ya que la reubicación y eliminación de objetos que obstruían el paso de los trabajadores pudo agilizar el traslado del equipo de un lugar a otro, así como de la ubicación de historias e instrumentos médicos fundamentales para la realización de la consulta médica, esto se pudo comprobar con que el tiempo de atención al paciente es mucho más rápida y la cola de espera que antes existía hoy no es tan notoria. Para reforzar la parte de estandarización de procesos, se optó por realizar un acta de compromiso en la que el jefe del área se compromete a respetar a mantener el orden y clasificación planteado en esta investigación así como de los roles de limpieza y orden realizado por los investigadores.

Para incrementar el nivel de competencias alcanzadas, se optó por realizar actividades de mejora que consistía en capacitaciones, las mismas que están especialmente pensadas para los trabajadores que no habían desarrollado dicha competencia, esto se podía identificar en la evaluación de desempeño que ya se había realizado con anterioridad, esto se realizó en base al ciclo de Deming o PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), empezando con la fase de planificación se optó por utilizar la técnica de las 5W- 1H la cual permitió plasmar los problemas y planear porque, cómo, cuándo y con quienes se realizaran las actividades de mejora; así mismo con la parte de hacer y verificar en las cuales se hizo uso de un formato simple de verificación el cual monitorio la cantidad de participantes en las capacitaciones y las fechas en las que se realizaron, mediante este mismo formato se pudo deducir que se realizaron las actividades en un 100%.

Finalmente, para la fase de actuar se realizó un acta de compromiso firmado por el jefe del área de emergencia, en la que se compromete a seguir realizaron las capacitaciones en base a competencias laborales. Esto concuerda con la investigación realizada por Pérez (2017), la investigadora realizó actividades de mejora con el objetivo de eliminar los tiempos muertos en el proceso de confección de ropa en un taller de costura, la herramienta de mejora PHVA le permitió reducir el nivel de reprocesos, el cual paso de

27.6% a 20.4%. Esto también con la teoría expuesta en la investigación de Taylor y otros investigadores (2014, p. 2) quienes afirmaron que la aplicación de esta herramienta permite plantear y desarrollar actividades que pueden optimizar los procesos y de la misma manera puede ser usado para cualquier otra actividad que se realice dentro de la empresa.

Así mismo, esto concuerda con la teoría expuesta por Chirinos y otros (2010, p. 9) quienes afirmaron que la implementación de la metodología Kaizen en una empresa se requiere de una gran inversión de recurso humano que pueda aplicar las actividades de mejora haciendo énfasis en el trabajo en equipo y autodisciplina.

Una vez aplicada completamente la herramienta principal que es la metodología Kaizen, se volvió a realizar la evaluación de desempeño de 360 grados de Martha Alles. Se comprobó que la aplicación de metodología Kaizen mejoró ya que esta pasó de tener un desempeño laboral promedio del 51.63% al 75.27%. El nivel de objetivos logrados era del 48.98% mientras que el actual es del 74.21%, por otro lado cuando se habla del nivel de competencias alcanzados el porcentaje antes de la implementación del Kaizen era del 48.98% y después se obtuvo el 76.32% de nivel de competencias laborales. De la misma manera, esto se relaciona con la teoría expuesta por Imai (2012, p.23) quien explicó que la metodología Kaizen se basa en la implementación de pequeñas actividades con el enfoque a la mejora a largo plazo, pero se pueden ver mayores cambios cuando la disciplina, capacitación continua y estandarización de procesos estén presentes todo el tiempo.

Gracias a un formato de variabilidad se pudo comprobar que hubo una variación porcentual del 45.82% entre la pre evaluación y post evaluación, y que el evaluado 22 es el que tuvo el mayor crecimiento con respecto al incremento de su desempeño laboral teniendo un 69.40% de variabilidad. Se concuerda en este caso con Llontop (2017) quien afirmó que los jefes del área deben seguir el camino de la mejora continua para ver resultados mucho más favorables a largo plazo, ya que gracias a la metodología Kaizen el logro comprobar que se puede mejorar la productividad de la empresa ya que el mejoró la eficiencia en un 30.79% y la eficacia en un 2.64%.

Se debe tener en cuenta que a lo largo del tiempo pueden surgir más problemas referentes al desempeño laboral o que los problemas existentes se vean reflejados a mayor escala, por lo que para complementar a una evaluación de desempeño se deben trazar metas a cumplir con la finalidad de fomentar una cultura de superación y de mejora continua en el área de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico de la situación se encontraron problemas como el mal manejo de los recursos y la carencia de máquinas especializadas; sin embargo, se concluyó que el problema más grande y relevante encontrado en el hospital es el bajo desempeño laboral de los trabajadores asistenciales.
- El porcentaje promedio del desempeño de todos los trabajadores asistenciales antes de la implementación de la Metodología Kaizen en el área seleccionada fue del 51.63%, en base a este porcentaje se concluyó que el desempeño laboral es bajo, debido a que tanto el logro de objetivos como en el nivel de competencias alcanzados es bajo.
- La aplicación de la metodología Kaizen arrojó un resultado del 45.83% hasta llegar al 90% de mejora lo que quiere decir que todas las actividades del realizaron en su totalidad. Por otro lado, se aplicó las actividades de mejora basado en el ciclo de PHVA gracias al instrumento de las 5W-1H y mediante el formato de verificación se concluyó que 5 de 5 actividades planeadas se realizaron al 100%.
- Se incrementó el porcentaje de nivel de objetivos alcanzados en un 74.21%, por otro lado, el Ciclo de Deming ayudó al incremento el cual obtuvo un 76.32% respecto al nivel de competencias alcanzados, obtuvieron un porcentaje promedio de 75.27% de desempeño laboral de los trabajadores asistenciales en el área de emergencia.
- La estimación porcentual de la variación del desempeño laboral en la pre y post prueba es del 45.82%, ya que pasó de 51.63% y a un 75.27% de desempeño laboral luego de la mejora. Esto comprobó que la aplicación de la herramienta de mejora continua contribuyó a la mejora del desempeño laboral.

VII. RECOMENDACIONES

- Prestar importancia con respecto a la evaluación y mejora del desempeño laboral, ya que al ser esta es una empresa que brinda servicios, el desenvolvimiento de los trabajadores es de vital importancia para medir el cumplimiento de metas y brindar la mejor atención a los pacientes.
- Realizar una evaluación de 360 grados por lo menos cinco veces al año, mediante los resultados obtenidos se tomará la decisión si se debe ejecutar alguna actividad que pueda mejorar el desempeño de los trabajadores con bajo puntaje. El desempeño laboral es un indicador que permite identificar cuanto es que los trabajadores cumplen con el logro de metas y objetivos impuestos por la empresa, por lo que es de vital importancia que se realice de manera constante y con el compromiso completo tanto de las personas que lo ejecutan como de las personas que serán evaluados.
- Fomentar la estandarización de los procesos que planteados y explicados en esta investigación, así como del total compromiso de la empresa para que se cumplan tanto los roles de limpieza y orden, así como de las charlas constantes acerca de las competencias.
- Ejecutar evaluaciones de desempeño laboral después de implementar cualquier propuesta de mejora ya que permitirá identificar de qué manera se puede mantener o tratar de incrementar los porcentajes de desempeño de los trabajadores.
- Llevar un registro de todos los puntajes obtenidos que cada una de las evaluaciones de desempeño que se realizan a los trabajadores, ya que esto permite hacer una comparación entre todas y determinar cuánto es que han mejorado gracias a las capacitaciones y la implementación de las actividades de mejora. De la misma manera, incitar a más investigadores a implementar la metodología de la mejora continua para mejorar el desempeño laboral en otras áreas de esta u otras organizaciones.

REFERENCIAS:

AGUDO Díaz, Francisco; RUBIO Collar, Miguel y SEISDEDOS Rodríguez, Inmaculada. La mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo [en línea]*. Marzo 2017, vol. 26, n.o 1. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019]

Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552017000100005

ISSN: 1132-6255

ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencia: evaluación 360°. 2.^a ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2015. 329 pp.

ISBN: 9789506415402

ALVARADO Ramírez, Karla y PUMISACHO Álvaro, Víctor. Prácticas de mejora continua con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: un estudio exploratorio. *Revista intangible capital [en línea]*. 2017, vol. 13, n.o 2. [Fecha de consulta: 08 de octubre de 2019]

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>

ISSN: 2014-3214

ÁLVAREZ Choez, Sharon y CARRERA González, Kevin. Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: caso de estudio. Tesis (Titulación en Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional). Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2017. 242 pp.

Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9289/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-425.pdf>

BAQUERIZO, Lucero. Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015. Tesis (Licenciatura en administración en gestión empresarial). Lima: Universidad Peruana Unión, 2015. 97 pp.

Disponible en:

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CAVAZOS, Judith, MAYNEZ, Aurora y VALLES, Leticia. Kaizen Events: an assessment of their impact the socio-technical system of a mexican company. *Revista de Ingeniería y Universidad [en línea]*. 2018, vol.22, n.o 1. [Fecha de consulta: 08 de septiembre de 2019]. 20 pp.

Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-21262018000100097&eda=es.

ISSN: 0123-2126

CHOPRA, Rajiv. 360 degree performance assessments: an overview. *Revista Global del Sistema de Información Empresarial [en línea]*. Julio-setiembre 2017, vol. 9, n.o 3. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019]. 4pp.

Disponible en:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=6d182b03-079e-46de-8e82-df919e2b8faa%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210ZT11ZHMtbG12ZQ%3d%3d#db=iih&AN=131155529>

ISSN: 0975-153X

CRESPIN Rosales, Mali y LEDESMA Tapia, Ana. Aplicación del modelo de gestión Kaizen para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de logística y servicios generales del gobierno regional la libertad, Trujillo 2015. Tesis (Titulación en Administración de Empresas). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas, 2018. 156 pp.

Disponible en: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/3286?mode=full>

CRUZ, Johnny. Manual para la implementación sostenible de las 5s. 2ª ed. (publicación). Santo Domingo: INFOTEP (Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional), 2010. 56 pp.

Disponible en: <https://es.slideshare.net/yilmerisaacleonbustamante1/manual-5s-40839645>

EL HADDAD, Rania; KARKOULIAN, Silva y NEHME, Rabih. The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability. *Revista internacional de análisis organizacional [en línea]*. Julio 2019, vol. 27, n.o 3. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019].

Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1499/full/html>

ISSN: 1934-8835

EL Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota por Edgar Chirinos [et al]. *Revista Negotium [en línea]*. Octubre 2010, vol. 6, n.o 16. [Fecha de consulta: 08 de setiembre de 2019]. 24 pp.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>

ISSN: 1856-1810

Falta de equipos impide operaciones en hospital regional. [En línea]. *El Comercio*. PE. 04 de agosto del 2015. [Fecha de Consulta: 24 de junio del 2019]

Disponible en: <https://elcomercio.pe/peru/ancash/falta-equipos-impide-operaciones-hospital-regional-190027>

FERNÁNDEZ Paima, Branco y MORALES Cabada, Carlos. Aplicación del modelo de las 5s para mejorar la productividad del área de operaciones de ganadera agrícola M&M SAC Trujillo- I Semestre 2018”. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego, 2018. 98 pp. Disponible en: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/4310/1/RE_ADMI_BRANCO.FERNÁNDEZ_CARLOS.MORALES_MODELO.DE.LAS.5S_DATOS.PDF

FISCHMAN, David. “Evaluaciones de desempeño” [En Línea]. *El Comercio*. PE. 26 de abril del 2017. [Fecha de Consulta: 25 de abril del 2019]

Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888>

FUENTES Loayza, Katia. Implementación de la metodología 5s para reducir los tiempos en la ubicación de documentos en el área de aseguramiento y control de la calidad de una entidad bancaria. Tesis (Título profesional de Ingeniera Industrial). Lima: Universidad

Mayor De San Marcos, 2017. 113 pp. Disponible en: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6871/Fuentes_lk.pdf?sequence=2&isAllowed=y

HERNÁNDEZ, Eileen, CAMARGO, Zulieth y MARTÍNEZ, Paloma. Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. *Revista chilena de ingeniería [en línea]*. Enero 2015, vol. 23. [Fecha de consulta: 25 de junio de 2019]. 11 pp.

Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v23n1/art13.pdf>

ISSN: 0718-3305

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. 6.^a ed. México D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, 2014. 600 pp.

ISBN: 978-1-4562-2396-0

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Fundamentos de investigación. México D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, 2017. 265 pp.

ISBN: 978-607-15-1395-3

HOSAIN, Sajjad. 360 degree feedback as a technique of performance appraisal: does it really work?. *Revista de revisión de negocios asiáticos [en línea]*. Febrero 2016, vol. 16. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/294889647_360_Degree_Feedback_as_a_Technique_of_Performance_Appraisal_Does_it_Really_Work

ISSN: 2304-2613

IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: a commonsense approach to a continuous improvement strategy. 2.^a ed. Nueva York: Mcgraw-Hill Editorial, 2012. 448 pp.

ISBN: 978-007-17-9035-2

IMPLANTACIÓN del sistema de calidad 5s en un centro integrado público de formación profesional por Alicia Faulí Marín [et al]. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado [en línea]*. Otoño 2013, vol. 16, n.o 2. [Fecha de consulta: 09 de setiembre de 2019]. 16 pp.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2170/217029557011.pdf>

ISSN: 1575-0965

JALAGAT, Revenio. Job performance, job satisfaction, and motivation: a critical review of their relationship. *Revista Internacional de avances en gestión y economía [en línea]*. Noviembre-diciembre 2016, vol. 5, n.o 6. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 7 pp. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship

ISSN: 2278-3369

JAYAWEERA, Thushel. Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: a study of hotel sector in England. *Revista Internacional de Negocios y Gestión [en línea]*. Febrero 2015, vol. 10, n.o 3. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 8 pp. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/68a6/677081558f84755557619cdc387377d38abb.pdf>

ISSN: 1833-3850

JIMÉNEZ, Yasmín; GONZÁLEZ, Marko y HERNÁNDEZ, Jaime. Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Revista de renovación educativa [en línea]*. Octubre-diciembre 2010, vol. 10, n.o 53. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019].

Disponible en: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/04/ELABORACION-DE-INSTRUMENTOS-DE-EVALUACION-NIVEL-1-y-2.pdf>

ISSN: 1665-2673

KANAMORI, Shogo; SHIBANUMA, Akira y JIMBA, Masamine. Applicability of the 5S management method for quality improvement in healthcare facilities: a review. *Revista de medicina tropical y saludable [en línea]*. 2016, vol. 44, n.o 1. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 8 pp.

Disponible en: <https://tropmedhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s41182-016-0022-9>

ISSN: 1349-4147

La inesperada tercera causa de muerte en EE.UU. [en línea]. *BBC News.MX*. 4 de mayo de 2016. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019]. Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/05/160504_salud_errores_medicos_tercera_causa_muerte_eeuu_il

LEMING-LEE, Treasa; POLANCICH, Shea y PILON, Bonnie. The application of the Toyota production system lean 5S methodology in the operating room setting. *Revista de clínica de enfermeras de América del Norte [en línea]*. 2018, vol. 54, n.o 1. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 27 pp.

Disponible en: [https://www.nursing.theclinics.com/article/S0029-6465\(18\)30101-4/fulltext](https://www.nursing.theclinics.com/article/S0029-6465(18)30101-4/fulltext)

ISSN: 0029-6465

LLONTOP Quiroz, Juan Luis. Aplicación del método Kaizen para mejorar la productividad en el proceso de entrega de productos del área de distribución de la empresa Backus & Johnston S.A.A., Ate-Vitarte 2017. Tesis (Titulación en Ingeniería Industrial). Lima: Universidad César Vallejo, facultad de ingeniería, 2017. 126 pp. Disponible en: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11209/Llontop_QJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MANJARRÉS, Andrés; CATELL, Ricardo y LUNA, Carmenza. Modelo de evaluación de desempeño basado en competencias de Colombia. *Revista de INGENIARE [en línea]*. Agosto 2013, n.o 15. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019] Disponible en: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:stsEk3VTX5YJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

ISSN: 1909-2458

MANZANO, María y GISBERT, Víctor. Lean manufacturing: implantación 5s. *Revista 3C tecnología [en línea]*. Diciembre 2014 - Marzo 2015, vol. 5, n.o 4. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2019]. 11 pp.

Disponible en: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/12/ART-2-1.pdf>

ISSN: 2254 – 4143

MCLOUGHLIN, Collin y MIURA, Toshihiko. True Kaizen: management's role in improving work climate and culture. Londres: Productivity Press Editorial, 2018. 250 pp.

ISBN: 978-1-315-18037-3

MEJÍA, Yessika. Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Tesis (Licenciada en Psicología Industrial). Quetzaltenango (Guatemala): Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, 2012. 118 pp.

Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

MEJORA continua de los procesos: herramientas y técnicas por Elsie Bonilla [et al.]. Lima: Fondo editorial, 2010. 220 pp.

ISBN: 978-9972-45-241-3

MONDY, Wayne y MARTOCCHIO, Joseph. Human Resource Management. 14.^a ed. Londres: Pearson Education, 2015. 432pp.

ISBN: 978-129-20-9437-3

Nuevo Chimbote: Hospital regional se quedaría sin médicos emergenciólogos [en línea]. *Radio RSD*.PE. 23 de noviembre del 2016. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://radiorsd.pe/noticias/nuevo-chimbote-hospital-regional-se-querdaria-sin-medicos-emergenciologos>

PACHECO Aráoz, Esteban. El tiempo de espera en la atención en salud [en línea]. *El Peruano*.PE. 23 de marzo de 2018. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia-el-tiempo-espera-la-atencion-salud-65112.aspx>

PALMAR, Rafael y VALERO, Jhoan. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de espacios públicos [en línea]*. Enero-abril 2014, vol. 17, n.o 39. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2019]. 31pp.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>

ISSN: 1665-8140

PATEL Pratik M, DESHPANDE Vivek A. Application of plan-do-check-act cycle for quality and productivity improvement – a review. *Revista Internacional de Investigación en Ciencia Aplicada y Tecnología de la Ingeniería (IJRASET)* [en línea]. Enero 2017, vol. 5, n.o 1. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 5pp.

Disponible en: <https://www.ijraset.com/files/serve.php?FID=6095>

ISSN: 2321-9653

PEDRAZA, Esperanza; AMAYA, Glenys y CONDE, Mayrene. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de ciencias sociales de Venezuela [en línea]*. Setiembre-diciembre 2010, vol. 16, n.o 3. [Fecha de consulta: 13 de setiembre de 2019].

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

ISSN: 1315-9518

PÉREZ, María. Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Revista Industrial Data [en línea]*. 2017, vol. 20, n.o 2. [Fecha de consulta: 12 de octubre de 2019].

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>

ISSN: 1560-9146

PÉREZ, Valeria y QUINTEROS, Lewis. Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones en Colombia. *Revista ciencias estratégicas [en línea]*. Julio-diciembre 2017, vol. 25, n.o 38. [Fecha de consulta: 09 de setiembre de 2019]. 14 pp.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf>

ISSN: 1794-8347

PERFORMANCE evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan City Health Centers por Leila Najafi [et al]. *Revista Australiana de Ciencias Básicas y Aplicadas [en línea]*. Diciembre 2011, vol. 05 n.o 12. [Fecha de consulta: 12 de setiembre del 2019].

Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/289350536_Performance_Evaluation_and_its_Effects_on_Employees'_Job_Motivation_in_Hamedan_City_Health_Centers

ISSN: 1991-8178

SETIO, Basuki y SELVIA, Ferdiana. Automatic question generation for 5W-1H open domain of Indonesian questions by using syntactical template-based features from academic textbooks. *Revista de tecnología de la información teórica y aplicada [en*

línea]. 30 de junio de 2018, vol. 96, n.o 12. [Fecha de consulta: 28 de octubre de 2019].
Disponible en: <http://www.jatit.org/volumes/Vol96No12/25Vol96No12.pdf>

ISSN: 1817-3195

SHAJU, M. y SUBHASHINI, D. A study on the impact of Job satisfaction on job performance of employees working in automobile industry, Punjab, India. *Revista de Investigación de Gestión [en línea]*. Enero 2017, vol. 9, n.o 1. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/313334566_A_study_on_the_impact_of_Job_Satisfaction_on_Job_Performance_of_Employees_working_in_Automobile_Industry_Punjab_India

ISSN: 1941-899X

SUÁRES, Manuel; CASTILLO, Ileana y MIGUEL, José. La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. *Revista de globalización, competitividad y gobernabilidad [en línea]*. Abril 2011, vol. 5, n.o 1. [Fecha de consulta: 08 de septiembre de 2019].

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851326007>

ISSN: 1988-7116

SYSTEMATIC review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare por Michael J Taylor [et al]. *Revista de BMJ calidad y seguridad [en línea]*. Abril 2014, vol. 23, n.o. 4. [Fecha de consulta: 09 de septiembre de 2019]. 9pp.

Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3963536/pdf/bmjqs-2013-001862.pdf>

ISSN: 2402-5320

Tasa de errores médicos ronda el 11% en hospitales y la tecnología podría cambiar esta cifra [en línea]. *Perú 21.PE*. 28 de febrero de 2018. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://peru21.pe/vida/human-dx-nueva-tecnologia-ayudara-medicos-salvar-vidas-397616>

UNA propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas por Martha Valdés [et al]. *Revista de ingeniería industrial del*

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana [en línea]. Enero-abril 2015, vol. 36, n.o 1. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2019]

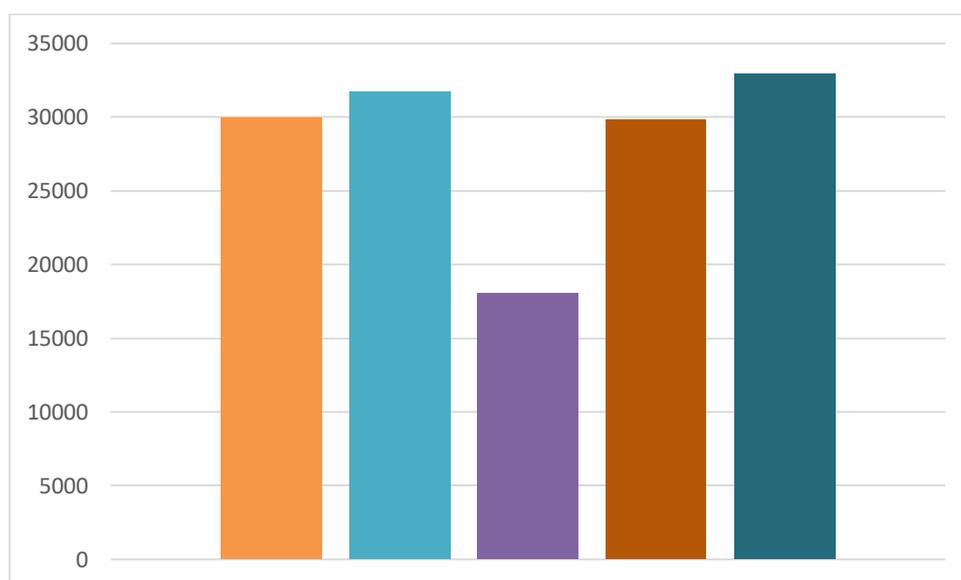
Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360435365005.pdf>

ISSN: 0258-5960

ANEXOS

Anexo 01: Número de atenciones médicas en el Servicio de Emergencia durante (2014-2018)

Año	Número de atenciones médicas en el Servicio de Emergencia
2014	29931
2015	31694
2016	18016
2017	29794
2018	32910

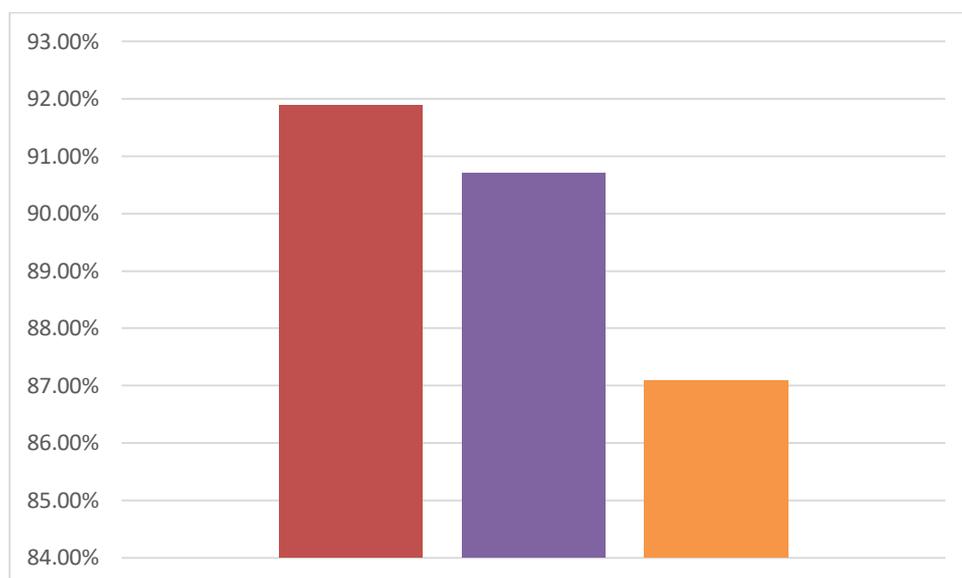


Fuente: Estadística-Informática-HR/EGB (2018)

Elaboración: Propia (2019)

Anexo 02: Porcentaje de metas alcanzadas durante (2016-2018)

Año	Porcentaje de metas logradas
2016	91.90%
2017	90.70%
2018	87.10%



Fuente: Estadística-Informática-HR/EGB (2018)

Elaboración: Propia (2019)

Anexo 03: Autorización de la empresa



Anexo 04: Autorización de la empresa

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Nuevo Chimbote, Junio 19 del 2019

OFICIO N° 1603 -2019-UE-EGB-NCH/D.

Mg. Gracia Isabel Galarreta Oliveros
Directora de la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César
Vallejo - Chimbote
Presente.-

Asunto: Autorización para la realización de actividades.

Es grato dirigirme a usted para saludarle cordialmente y hacer de su conocimiento que teniendo en cuenta que el proyecto de tesis de los estudiantes Chavelly del Pilar Falcón Segura y Renzo Aldahir Leiva Vergara, que se encuentran actualmente realizando sus prácticas pre-profesionales en el área de bienestar de personal y estadística respectivamente, buscará mejorar del desempeño laboral se ha tomado la decisión de autorizar la aplicación de encuestas, realización de las actividades a fines y facilitar la información necesaria para el desarrollo de la misma en el área de emergencias y cuidados intensivos del hospital al que represento.

Atentamente.


Dr. José G. Morales De La Cruz
C.M.P. 45041
DIRECTOR EJECUTIVO

JGM/auv
C.C.Archivo.

Anexo 04: Número de trabajadores asistenciales del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón (2019)

Personal Asistencial	Área										
	Consultorios externos	Medicina física	Psicología	Centro Quirúrgico	Medicina y hospitalización	Pediatría	Gineco-obstetricia	Emergencia	Unidad de cuidados intensivos (UCI)	Cirugía	Farmacia
Médicos	16				17	13		11	15	13	10
Técnicos médicos		24									
Enfermera(o)s	10	5			25	17	25	14	19	20	14
Técnicos en enfermería	20				15	27	18	13	14	21	15
Técnicos en Psicología			23	19							
Gineco-Obstetras	9						21	6			3
Trabajador Social	3				2	3		1			
Sub total	58	29	23	19	57	57	64	45	48	54	42
Total	496										

Fuente: Estadística-Informática-HR/EGB (2019)

Elaboración: Propia (2019)

Anexo 05: Checklist de ubicación de problemas

PARTICIPANTES:

- | | | | | | |
|---|---------------------------|--|----|----------------------------|--|
| 1 | Ivonne Cuadros Rivera | Jefa del departamento de medicina | 6 | Freddy Hernández Guerra | Jefe de Emergencia y Cuidados Críticos |
| 2 | Luis Johanson Arias | Jefe del departamento de cirugía | 7 | Máximo Rivera Advíncula | Jefe de Consulta Externa |
| 3 | Wilfredo Moiséla Moreno | Jefe del departamento de pediatría | 8 | Nelly Chucho Soto | Jefe de Psicología |
| 4 | Elvia Ildefonso Sifuentes | Jefe de Medicina Física y Rehabilitación | 9 | Carim Loyola Alvarado | Jefe de Farmacia |
| 5 | Reymundo Gutierrez León | Jefe de Gineco-Obstetricia | 10 | Patricia Hernández Vásquez | Jefe de Anestesiología y Centro Quirúrgico |

Problema	Se presenta en el área																			
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Inadecuada clasificación de materiales		x	x			x		x		x	x			x		x		x	x	
Estanterías inadecuadas		x		x		x		x		x	x			x		x		x		x
Poco material esterilizado		x		x		x		x		x	x			x		x		x		x
Carencia de procesos optimizados	x			x		x		x		x	x		x		x		x		x	
Procesos específicos no sistematizados	x			x		x		x		x		x	x		x		x		x	
Dificultad para conseguir las historias medicas		x	x			x		x		x	x			x		x		x		x
Disponibilidad del material medico		x		x		x		x		x	x			x		x		x		x
Poco desarrollo de competencias		x	x			x		x		x	x			x		x		x		x
Fatiga acumulada		x	x		x			x		x	x			x	x			x	x	
Falta de compromiso		x		x	x			x		x	x			x		x		x		x


Dr. José G. Morales De La Cruz
 C.M.P. 45041
 DIRECTOR EJECUTIVO

Anexo 06: Evaluación de desempeño 360° (preprueba)



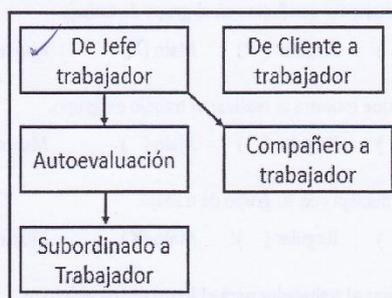
Evaluación 360°

A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre el trabajo que realizan los trabajadores del área asistencial del Hospital Eleazar Guzmán Barrón. Cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral en tomando en cuenta dos aspectos fundamentales: competencias y objetivos. En ambos casos, su valoración será en una escala de 5 opciones (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo).

Puntuación	
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy malo	1

Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de en los sitios que se solicita dar contestaciones abiertas.

Señale con una (X) en el mapa 360° la dirección que apunta la siguiente evaluación teniendo en cuenta su jerarquía.



Evaluación por objetivos.

1. Califique el conocimiento que cuenta sobre los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

2. Califique la práctica que realiza respecto a los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

3. Califique la utilización de todos los recursos del área de emergencia (camillas, sillas de ruedas, balanzas, estetoscopio, etc.).

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

4. Califique el mantenimiento que realiza a los utensilios, materiales, equipos de trabajo después de su utilización.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

5. Califique la planificación, dirección, ejecución al actuar frente del área de emergencia.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

6. Evalúe la supervisión y el cuidado hacia los clientes.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

7. Califique el conocimiento que cuenta sobre los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

8. Califique el uso de los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

9. Califique su participación en las actividades del Hospital

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

10. Califique la práctica del conocimiento adquirido de las capacitaciones

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

Evaluación por competencias.

11. Califique la manera de solucionar conflictos en el grupo de trabajo

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

12. Califique la cooperación que muestra al realizar el trabajo en grupo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo (X)

13. Califique la relación que maneja con su grupo de trabajo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

14. Califique la manera de guiar al trabajador para el logro de los objetivos.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

15. Califique la manera en que desarrolla eficientemente a los trabajadores.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo (X)

16. Califique la responsabilidad que asume frente a algún problema del hospital.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

17. Califique la manera en que guía y soluciona algún problema del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo (X)

18. Califique que tan satisfecho salen los clientes después de brindar el servicio.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

19. Califique la importancia que le da a la satisfacción del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

20. Califique la manera de expresar sus ideas, comentarios, recomendaciones hacia los trabajadores, clientes, compañeros.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo (X)

Anexo 07: Tabla de porcentaje de nivel de desempeño de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del hospital regional de Nuevo Chimbote.

	NOA%	NCA%	% Desempeño
Evaluado 1	48%	52%	50.40%
Evaluado 2	52%	44%	47.60%
Evaluado 3	56%	49%	52.40%
Evaluado 4	58%	48%	53.20%
Evaluado 5	52%	49%	50.60%
Evaluado 6	55%	48%	51.20%
Evaluado 7	45%	44%	44.20%
Evaluado 8	51%	54%	52.80%
Evaluado 9	56%	52%	53.60%
Evaluado 10	59%	53%	55.80%
Evaluado 11	53%	49%	51.00%
Evaluado 12	54%	51%	52.80%
Evaluado 13	54%	54%	54.00%
Evaluado 14	57%	46%	51.60%
Evaluado 15	59%	48%	53.60%
Evaluado 16	54%	54%	54.20%
Evaluado 17	51%	48%	49.60%
Evaluado 18	56%	48%	51.80%
Evaluado 19	56%	50%	53.40%
Evaluado 20	57%	53%	54.80%
Evaluado 21	48%	50%	49.00%
Evaluado 22	54%	39%	46.40%
Evaluado 23	51%	46%	48.40%
Evaluado 24	58%	48%	53.00%
Evaluado 25	53%	45%	49.20%
Evaluado 26	50%	50%	50.00%
Evaluado 27	56%	54%	55.00%
Evaluado 28	54%	47%	50.20%
Evaluado 29	52%	59%	55.80%
Evaluado 30	57%	46%	51.80%
Evaluado 31	59%	52%	55.20%
Evaluado 32	55%	47%	51.00%
Evaluado 33	58%	56%	57.20%
Evaluado 34	53%	46%	49.40%
Evaluado 35	60%	45%	52.80%
Evaluado 36	55%	49%	52.00%
Evaluado 37	57%	40%	48.60%
Evaluado 38	54%	56%	55.40%
Evaluado 39	56%	48%	52.00%
Evaluado 40	50%	44%	47.20%
Evaluado 41	59%	47%	53.00%
Evaluado 42	49%	47%	48.00%
Evaluado 43	48%	46%	47.20%
Evaluado 44	60%	47%	53.20%
Evaluado 45	53%	54%	53.60%
Promedio	54%	49%	51.63%

Anexo 08: Fiabilidad de las respuestas en el programa SPSS

Evaluación por competencias:

Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19 Item20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.02

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	235	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	235	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	10

Evaluación por objetivos:

Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.02

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	235	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	235	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	10

Anexo 09: Cronograma de actividades de mejoras



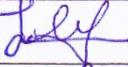
Actividad	S 01	S 02	S 03	S 04	S 05	S 06	S 07	S 08	S 09	S 10
Presentación de la propuesta										
Formación del equipo Kaizen										
Capacitación de los trabajadores acerca de las 5S										
Realizar el inventario de las herramientas, materiales y maquinas										
Aplicación de las tarjetas rojas										
Separar lo necesario de lo innecesario										
Organización y ubicación de las cosas de acuerdo a su uso										
Colocar etiquetas, letreros, etc en el área con sea necesario										
Primera evaluación de las 5S										
Reunión con los responsables del área para reportarles sobre las mejoras y los percances										
Solución de los problemas respecto a orden y clasificación										
Establecer roles de limpieza										
Supervisión del avance de las actividades										
Retroalimentación a los trabajadores										
Última evaluación de las 5S										

M.C. Hernandez Guerra F. Arturo
 JEFE DEL OFICIO EMERGENCIA
 LMP 913070 RNE: 26447

JEFE DEL ÁREA DE EMERGENCIA

Anexo 10: Ficha de capacitación de las 5S

FICHA DE CAPACITACIÓN DE LAS 5S EN EL ÁREA DE EMERGENCIAS

1. Información General:			
Nombre del proyecto:	Aplicación de la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional Nuevo Chimbote-2019		
Fecha:	4/09/2019	Duración:	60 minutos
2. Temas a tratar:			
N°	Temas:	Descripción:	
1	Plan de mejora 5S	Conceptos básicos e importancia	
2	Conformación del equipo Kaizen	Creación del equipo de apoyo dentro del área, estableciendo sus roles y las reglas a seguir	
3	Actividades de mejorar a realizar	Informar de cómo y cuándo realizar las actividades de mejora.	
3. Asistentes (Equipo Kaizen):			
N°	Nombres y apellidos	Cargo	Firma
1	Arturo Hernandez Guerra	Jefe de Área	
2	Jainer Acuña Figueroa	Tec. en Mantenimiento	
3	Carmen Alzamora Valverde	Enfermera	
4	Marcia Cudello Dominguez	Gineco-Obstetra	
5	Rosa Matilde Lezama Tafur	Tec. en enfermería	
6	Manía Aurora Uceda Valerio	Asistente Social	


 HOSPITAL REGIONAL DE AREQUIPA
 HOSPITAL REGIONAL
 REGIONAL DE AREQUIPA

 M.C. Heriberto Arto F. Arto
 JEFE DEL SERVICIO EMERGENCIA
 I.M.P. 81072 81072-26647
JEFE DEL AREA DE EMERGENCIA

Anexo 11: Tarjetas Rojas

No. 01

TARJETA ROJA 5'S

Propuesta por: Leiva Renzo y Falcón Pilar
 Área/Dto.: Emergencia
 Responsable del área: Fredy Hernandez
 Descripción del artículo:

CATEGORIA

Maquinaria/equipo Herramienta
 Instrumento Materia prima
 Librería o papelería Limpieza o pesticidas

Otros:

RAZÓN DE TARJETA

Innesario Defectuoso
 Fuera de especificaciones Otro

Observación:

ACCIÓN SUGERIDA

Agrupar en espacio separado Reparar
 Eliminar Reciclar
 Reubicar

Otros:

Fecha de inicio: 09/09/19
 Fecha final de la acción: / /

No. 02

TARJETA ROJA 5'S

Propuesta por: Leiva Renzo y Falcón Pilar
 Área/Dto.: Emergencia
 Responsable del área: Fredy Hernandez
 Descripción del artículo:

CATEGORIA

Maquinaria/equipo Herramienta
 Instrumento Materia prima
 Librería o papelería Limpieza o pesticidas

Otros:

RAZÓN DE TARJETA

Innesario Defectuoso
 Fuera de especificaciones Otro

Observación:

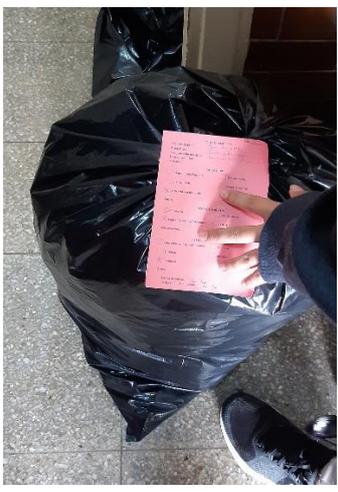
ACCIÓN SUGERIDA

Agrupar en espacio separado Reparar
 Eliminar Reciclar
 Reubicar

Otros:

Fecha de inicio: 09/09/19
 Fecha final de la acción: / /

Anexo 12: Resumen de las tarjetas rojas aplicadas

Tarjetas Rojas Aplicadas			
			
Acción	Objetos	Cantidad	Total
Agrupar en espacio separado	Tanques de oxígenos	8	33
	Materiales de limpieza	25	
Eliminar	Historias médicas	39	39
Reubicar	Tachos de basura	8	63
	Instrumentos médicos	34	
	Sillas de ruedas	12	
	Atril para sueros	9	
Reparar	Avisador de incendios	1	1
Reciclar	Documentos	30	30

Anexo 13: Primer checklist 5S

		Área:	Emergencias				Puntuación de primera revisión
Evaluador:	Pilar Falcon y Resto Leiva		Fecha:	26-09-2019		55	
5s	Punto de revisión	Puntuación					
		0	1	2	3	4	
Clasificación	Se separaron las cosas necesarias de las que no lo son.			X			
	Las historias medicas se encuentran en el lugar asignado y fáciles de ubicar.			X			
	Solo los equipos o herramientas necesarios están presentes en el área.		X				
	Los utensilios de emergencia se encuentran en buen estado para su uso inmediato.		X				
	El mobiliario, equipos del área de emergencia se encuentran en buen estado.		X				
	El lugar donde se transita está libre de objetos inútiles que obstaculicen la atención inmediata.					X	
Puntaje Clasificación							10
Orden	Los botes de basuras se encuentran en su lugar asignado			X			
	Los estantes se encuentran bien ordenados.			X			
	Las pequeñas subáreas están identificadas.			X			
	Las historias medicas se encuentran perfectamente ordenadas y actualizadas.		X				
	Los equipos o materiales son colocados en su lugar inmediatamente después de haber sido utilizados.		X				
	Los equipos a utilizar se encuentran en el lugar debido				X		
Puntaje Orden							10
Limpieza	Los escritorios y mesas con sus respectivos cajones se encuentran limpios.		X				
	Las herramientas de trabajo se encuentran limpias (esterilizadas).			X			
	El piso se encuentra libre de polvo, basura, componentes y manchas.				X		
	Las lámparas, cortinas, anuncios y estantes se encuentran limpios y en óptimas condiciones.		X				
	Los programas de limpieza se realizan en la fecha establecida.		X				
	Los contenedores de basura están limpios y en buen estado.				X		
Puntaje Limpieza							10
Estandarización	El personal cumple con las 3 fases iniciales de las 5'S para mantener el orden y limpieza.			X			
	El personal usa la vestimenta adecuada durante sus labores.			X			
	Todo los instructivos y formatos cumplen con lo establecido.			X			
	Se respeta consistentemente todos los estándares.		X				
	Existen instrucciones claras de orden y limpieza.			X			
	El personal conoce acerca de las normativas y las realiza constantemente.					X	
Puntaje Estandarización							12

Disciplina	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.		X			
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.			X		
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.				X	
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.			X		
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.				X	
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.			X		
Puntaje Disciplina						13
0 = Muy mal, 1 = Mal, 2 = Promedio, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno						

C. Participación	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.					
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.					
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.					
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.					
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.					
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.					
C. Calidad	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.					
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.					
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.					
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.					
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.					
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.					
C. Limpieza	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.					
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.					
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.					
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.					
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.					
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.					
C. Cumplimiento	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.					
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.					
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.					
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.					
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.					
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.					

Anexo 14: Evaluación de desempeño 360° (1 postaplicación-setiembre)

6



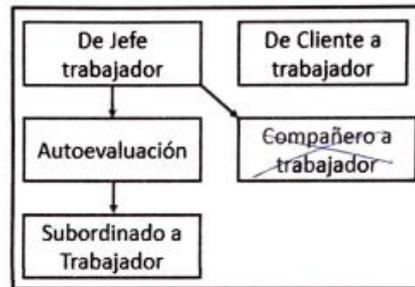
Evaluación 360°

A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre el trabajo que realizan los trabajadores del área asistencial del Hospital Eleazar Guzmán Barrón. Cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral en tomando en cuenta dos aspectos fundamentales: competencias y objetivos. En ambos casos, su valoración será en una escala de 5 opciones (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo).

Puntuación	
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy malo	1

Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de en los sitios que se solicita dar contestaciones abiertas.

Señale con una (X) en el mapa 360° la dirección que apunta la siguiente evaluación teniendo en cuenta su jerarquía.



Evaluación por objetivos.

1. Califique el conocimiento que cuenta sobre los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

2. Califique la práctica que realiza respecto a los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos

Muy bueno (X) Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

3. Califique la utilización de todos los recursos del área de emergencia (camillas, sillas de ruedas, balanzas, estetoscopio, etc.).

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

4. Califique el mantenimiento que realiza a los utensilios, materiales, equipos de trabajo después de su utilización.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

5. Califique la planificación, dirección, ejecución al actuar frente del área de emergencia.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

6. Evalúe la supervisión y el cuidado hacia los clientes.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

7. Califique el conocimiento que cuenta sobre los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno (X) Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

8. Califique el uso de los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

9. Califique su participación en las actividades del Hospital

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

10. Califique la práctica del conocimiento adquirido de las capacitaciones

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

Evaluación por competencias.

11. Califique la manera de solucionar conflictos en el grupo de trabajo

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

12. Califique la cooperación que muestra al realizar el trabajo en grupo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

13. Califique la relación que maneja con su grupo de trabajo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

14. Califique la manera de guiar al trabajador para el logro de los objetivos.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

15. Califique la manera en que desarrolla eficientemente a los trabajadores.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

16. Califique la responsabilidad que asume frente a algún problema del hospital.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

17. Califique la manera en que guía y soluciona algún problema del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

18. Califique que tan satisfecho salen los clientes después de brindar el servicio.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

19. Califique la importancia que le da a la satisfacción del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo (X) Muy malo ()

20. Califique la manera de expresar sus ideas, comentarios, recomendaciones hacia los trabajadores, clientes, compañeros.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

Anexo 15: Tabla de porcentaje de nivel de desempeño de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del hospital regional de Nuevo Chimbote (1 postaplicación-setiembre 2019)

	NO%	NC%	% Desempeño
Evaluado 1	74%	49%	61.40%
Evaluado 2	68%	56%	62.00%
Evaluado 3	72%	49%	60.40%
Evaluado 4	74%	50%	62.20%
Evaluado 5	76%	50%	62.80%
Evaluado 6	77%	53%	65.20%
Evaluado 7	70%	49%	59.60%
Evaluado 8	73%	56%	64.20%
Evaluado 9	72%	49%	60.20%
Evaluado 10	76%	52%	63.60%
Evaluado 11	78%	42%	60.00%
Evaluado 12	70%	46%	58.40%
Evaluado 13	74%	48%	61.00%
Evaluado 14	74%	46%	60.20%
Evaluado 15	76%	47%	61.80%
Evaluado 16	72%	53%	62.40%
Evaluado 17	78%	50%	64.00%
Evaluado 18	78%	45%	61.80%
Evaluado 19	72%	48%	60.00%
Evaluado 20	70%	49%	59.60%
Evaluado 21	70%	42%	55.80%
Evaluado 22	76%	52%	63.60%
Evaluado 23	69%	54%	61.20%
Evaluado 24	80%	46%	63.00%
Evaluado 25	70%	51%	60.80%
Evaluado 26	77%	52%	64.40%
Evaluado 27	74%	52%	63.20%
Evaluado 28	75%	42%	58.40%
Evaluado 29	74%	46%	60.00%
Evaluado 30	78%	44%	61.40%
Evaluado 31	74%	52%	63.20%
Evaluado 32	73%	40%	56.60%
Evaluado 33	74%	52%	62.80%
Evaluado 34	75%	43%	58.80%
Evaluado 35	74%	46%	59.60%
Evaluado 36	76%	55%	65.20%
Evaluado 37	73%	45%	59.00%
Evaluado 38	74%	49%	61.60%
Evaluado 39	69%	52%	60.80%
Evaluado 40	75%	52%	63.60%
Evaluado 41	79%	46%	62.40%
Evaluado 42	78%	45%	61.60%
Evaluado 43	75%	57%	66.00%
Evaluado 44	69%	52%	60.20%
Evaluado 45	75%	46%	60.40%
Promedio	74%	49%	61.43%

Anexo 16: Registro de planificación de actividades

Problema	¿Qué?	¿Porqué?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?					¿Cómo?	
					S01	S02	S03	S04	S05		
Comunicación deficiente	Capacitación	Permiten el mejor desarrollo de sus actividades, y un buen aprovechamiento de las capacidades(talentos) del personal para lograr una mejor satisfaccion de los clientes y generar un mejor ambiente laboral.	Todos debido a que el gran porcentaje de los evaluados cuentan con niveles bajos en estas competencias	Auditorio y biblioteca del Hospital Regional de Nuevo Chimbote, esto depende del horario en el que se realizará						Fichas informativas, exposición de dichos temas, recomendaciones, dinámicas y fichas de compromisos.	
Mal manejo del empowerment	Capacitación										
Incorrecta orientación al cliente	Capacitación										
Nivel bajo del liderazgo	Capacitación										
Bajo nivel de trabajo en equipo	Capacitación										



MC. Hernán Guerra F. Arturo
JEFE DEL OFICIO EMERGENCIA
LMP 923078 RNE 26647

JEFE DEL ÁREA DE EMERGENCIA

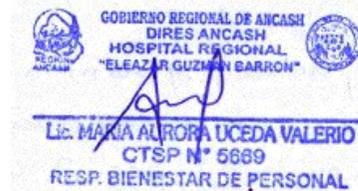
Anexo 17: Registro de verificación de actividades

Actividad	Responsable (s)	Fecha planificada para realizar	Fecha real en la que se realizó	N° de trabajadores que asistieron	N° de trabajadores que no asistieron	Avance de la actividad				Observaciones
						25%	50%	75%	100%	
Comunicación deficiente	Bienestar de personal	23/10/2019	23/10/2019	13	1				x	El evaluado 25 (César Peña) no asistió
Mal manejo del empowerment		24/10/2019	24/10/2019	3				x		
Incorrecta orientación al cliente	Jefatura de personal	25/10/2019	25/10/2019	12				x	El evaluado 31 (Rosa Utrilla) no asistió	
Nivel bajo del liderazgo		26/10/2019		6	1			x		
Bajo nivel de trabajo en equipo	Bienestar de personal	28/10/2019	23/10/2019	9				x		


 GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH
 DIRES ANCASH
 HOSPITAL REGIONAL "ELEAZAR GUZMÁN BARRÓN"
 Mg. Federico Cárdenas Taipa
 DIRECTOR EJECUTIVO


 GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH
 DIRES ANCASH
 HOSPITAL REGIONAL "ELEAZAR GUZMÁN BARRÓN"
 Abog. Zulmira Arria Chero Llontop
 CAS 1376
 JEFE DE LA UNIDAD DE PERSONAL


 GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH
 DIRES ANCASH
 HOSPITAL REGIONAL "ELEAZAR GUZMÁN BARRÓN"
 M.C. Hernando Guerra F. Arturo
 JEFE DEL PORTO EMERGENCIA
 C.M.P. 023570 R.N.E. 26447


 GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH
 DIRES ANCASH
 HOSPITAL REGIONAL "ELEAZAR GUZMÁN BARRÓN"
 Lic. MARÍA AURORA UCEDA VALERIO
 CTSP N° 5689
 RESP. BIENESTAR DE PERSONAL

Anexo 18: Segundo checklist de las 5S

		Área:	Emergencia			Puntuación Actual
Evaluated by:	Leiva Renco y Falcoi Del Pilar	Fecha:	28/10/19			108
5s	Punto de revisión	Puntuación				
		0	1	2	3	4
Clasificación	Se separaron las cosas necesarias de las que no lo son.					X
	Las historias medicas se encuentran en el lugar asignado y fáciles de ubicar.					X
	Solo los equipos o herramientas necesarios están presentes en el área.					X
	Los utensilios de emergencia se encuentran en buen estado para su uso inmediato.					X
	El mobiliario, equipos del área de emergencia se encuentran en buen estado.					X
	El lugar donde se transita está libre de objetos inútiles que obstaculicen la atención inmediata.					X
Puntaje Clasificación		24				
Orden	Los botes de basuras se encuentran en su lugar asignado					X
	Los estantes se encuentran bien ordenados.					X
	Las pequeñas subáreas están identificadas.					X
	Las historias medicas se encuentran perfectamente ordenadas y actualizadas.					X
	Los equipos o materiales son colocados en su lugar inmediatamente después de haber sido utilizados.					X
	Los equipos a utilizar se encuentran en el lugar debido					X
Puntaje Orden		24				
Limpieza	Los escritorios y mesas con sus respectivos cajones se encuentran limpios.					X
	Las herramientas de trabajo se encuentran limpias (esterilizadas).					X
	El piso se encuentra libre de polvo, basura, componentes y manchas.					X
	Las lámparas, cortinas, anuncios y estantes se encuentran limpios y en óptimas condiciones.					X
	Los programas de limpieza se realizan en la fecha establecida.					X
	Los contenedores de basura están limpios y en buen estado.					X
Puntaje Limpieza		24				
Estandarización	El personal cumple con las 3 fases iniciales de las 5'S para mantener el orden y limpieza.				✓	
	El personal usa la vestimenta adecuada durante sus labores.				✓	
	Todo los instructivos y formatos cumplen con lo establecido.				✓	
	Se respeta consistentemente todos los estándares.				✓	
	Existen instrucciones claras de orden y limpieza.				✓	
	El personal conoce acerca de las normativas y las realiza constantemente.				✓	
Puntaje Estandarización		18				

Disciplina	Se realizan los informes semanales correctamente y a su debido tiempo.				X	
	Está todo el personal capacitado y motivado para realizar los procedimientos estándares definidos.				X	
	Los integrantes del equipo Kaizen participaron activamente en la solución de los problemas presentados.				X	
	Todo el personal se involucra en el cumplimiento del sistema.				X	
	Se observan y respetan las reglas establecidas en la empresa.				X	
	Se elaboran las actividades de mejora continua diariamente.				X	
	Puntaje Disciplina					
0 = Muy mal, 1 = Mal, 2 = Promedio, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno						

Anexo 19: Ficha de compromiso

FICHA DE ESTANDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

- El jefe y los trabajadores del área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote se comprometen a mantener el orden y clasificación realizada por Renzo Leiva y Pilar Falcón quienes fueron los responsables de la realización de la investigación
- Así mismo nos comprometemos a respetar los roles de limpieza en la que se asigna responsabilidades a 02 técnico en servicios generales, 03 enfermeras y 05 técnicos en enfermería, estos deberes pueden pasar de una persona a otra de acuerdo al horario de trabajo de los involucrados.
- Por otro lado, en coordinación de la jefa de unidad de bienestar de personal nos comprometemos a realizar capacitaciones, charlas y actividades al menos dos veces al año, estos tendrán la finalidad de mejorar el logro de las competencias laborales en los trabajadores asistenciales del área.
- Los miembros pertenecientes al equipo Kaizen se comprometen a realizar el monitoreo continuo de los procesos propuestos por los investigadores, así mismo recae en ellos la responsabilidad de evitar que el equipo de disuelva.



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA
HOSPITAL REGIONAL
"EL CANTO DEL CONDOR"
Mg. Pedro Antonio Rojas Rojas
DIRECTOR EJECUTIVO

DIRECTOR EJECUTIVO



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA
HOSPITAL REGIONAL
"EL CANTO DEL CONDOR"
M.C. Hernando Guerra F. Arturo
JEFE DEL ÁREA DE EMERGENCIA
L.M.P. 81478 B.N. 26647

JEFE DEL ÁREA DE EMERGENCIA

Anexo 20: Evaluación postaplicación de desempeño laboral (octubre 2019)

7



Evaluación 360°

A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre el trabajo que realizan los trabajadores del área asistencial del Hospital Eleazar Guzmán Barrón. Cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral en tomando en cuenta dos aspectos fundamentales: competencias y objetivos. En ambos casos, su valoración será en una escala de 5 opciones (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo).

Puntuación	
Muy bueno	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Muy malo	1

Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de en los sitios que se solicita dar contestaciones abiertas.

Señale con una (X) en el mapa 360° la dirección que apunta la siguiente evaluación teniendo en cuenta su jerarquía.



Evaluación por objetivos.

1. Califique el conocimiento que cuenta sobre los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

2. Califique la práctica que realiza respecto a los protocolos de emergencia basados en los procesos establecidos

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

3. Califique la utilización de todos los recursos del área de emergencia (camillas, sillas de ruedas, balanzas, estetoscopio, etc.).

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

4. Califique el mantenimiento que realiza a los utensilios, materiales, equipos de trabajo después de su utilización.

Muy bueno () Bueno () Regular (X) Malo () Muy malo ()

5. Califique la planificación, dirección, ejecución al actuar frente del área de emergencia.

Muy bueno () Bueno (X) Regular () Malo () Muy malo ()

6. Evalúe la supervisión y el cuidado hacia los clientes.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

7. Califique el conocimiento que cuenta sobre los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

8. Califique el uso de los instrumentos sistemáticos? (Registro al sistema, búsqueda de historia, etc)

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

9. Califique su participación en las actividades del Hospital

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

10. Califique la práctica del conocimiento adquirido de las capacitaciones

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

Evaluación por competencias.

11. Califique la manera de solucionar conflictos en el grupo de trabajo

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

12. Califique la cooperación que muestra al realizar el trabajo en grupo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

13. Califique la relación que maneja con su grupo de trabajo.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

14. Califique la manera de guiar al trabajador para el logro de los objetivos.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

15. Califique la manera en que desarrolla eficientemente a los trabajadores.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

16. Califique la responsabilidad que asume frente a algún problema del hospital.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

17. Califique la manera en que guía y soluciona algún problema del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

18. Califique que tan satisfecho salen los clientes después de brindar el servicio.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

19. Califique la importancia que le da a la satisfacción del cliente.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

20. Califique la manera de expresar sus ideas, comentarios, recomendaciones hacia los trabajadores, clientes, compañeros.

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

Anexo 21: Tabla de porcentaje de nivel de desempeño de los trabajadores asistenciales del área de emergencia del hospital regional de Nuevo Chimbote (postaplicación-octubre)

	NOA%	NCA%	% Desempeño
Evaluado 1	72%	74%	73.20%
Evaluado 2	70%	73%	71.80%
Evaluado 3	68%	72%	70.20%
Evaluado 4	74%	76%	74.60%
Evaluado 5	75%	74%	74.60%
Evaluado 6	77%	78%	77.40%
Evaluado 7	72%	73%	72.20%
Evaluado 8	72%	74%	73.00%
Evaluado 9	75%	78%	76.80%
Evaluado 10	73%	79%	75.80%
Evaluado 11	74%	73%	73.60%
Evaluado 12	73%	74%	73.60%
Evaluado 13	75%	77%	76.20%
Evaluado 14	77%	78%	77.20%
Evaluado 15	72%	71%	71.80%
Evaluado 16	76%	76%	76.20%
Evaluado 17	75%	78%	76.40%
Evaluado 18	78%	79%	78.40%
Evaluado 19	72%	73%	72.40%
Evaluado 20	76%	79%	77.60%
Evaluado 21	74%	76%	74.60%
Evaluado 22	78%	79%	78.60%
Evaluado 23	76%	77%	76.80%
Evaluado 24	77%	79%	78.00%
Evaluado 25	73%	76%	74.60%
Evaluado 26	75%	77%	76.00%
Evaluado 27	71%	75%	73.00%
Evaluado 28	77%	80%	78.20%
Evaluado 29	74%	76%	75.20%
Evaluado 30	77%	80%	78.20%
Evaluado 31	66%	72%	69.20%
Evaluado 32	75%	76%	75.60%
Evaluado 33	71%	73%	72.00%
Evaluado 34	76%	77%	76.20%
Evaluado 35	77%	80%	78.40%
Evaluado 36	78%	79%	78.40%
Evaluado 37	76%	78%	76.60%
Evaluado 38	69%	75%	71.80%
Evaluado 39	75%	75%	74.80%
Evaluado 40	71%	74%	72.60%
Evaluado 41	76%	78%	77.20%
Evaluado 42	76%	77%	76.40%
Evaluado 43	76%	78%	77.00%
Evaluado 44	78%	80%	79.00%
Evaluado 45	74%	77%	75.60%
Promedio	74%	76%	75.27%

Anexo 22: Fiabilidad de las respuestas en el programa SPSS

Evaluación por competencias:

Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9 Item10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.07

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	225	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	225	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	10

Evaluación por objetivos:

Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19 Item20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.02
	Tiempo transcurrido	00:00:00.01

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	288	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	288	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	10

Anexo 23: Variabilidad del desempeño laboral

N°	Resultado de Análisis de Evaluación de desempeño por Objetivos.		Resultado de Análisis de Evaluación de desempeño por Competencias.		Desempeño laboral (E.O + E.C)		Variabilidad $((v2-v1)/v1) \times 100$
	Puntaje Pre-test	Puntaje Post test	Puntaje Pre-test	Puntaje Post-test	Puntaje Pre-test	Puntaje Post-test	
Evaluated 1	120	180	131	186	251	366	46%
Evaluated 2	129	176	109	183	238	359	51%
Evaluated 3	139	171	122	180	261	351	34%
Evaluated 4	146	184	120	189	266	373	40%
Evaluated 5	130	187	123	186	253	373	47%
Evaluated 6	137	193	119	194	256	387	51%
Evaluated 7	112	179	109	182	221	361	63%
Evaluated 8	128	179	136	186	264	365	38%
Evaluated 9	139	188	129	196	268	384	43%
Evaluated 10	147	182	132	197	279	379	36%
Evaluated 11	133	185	122	183	255	368	44%
Evaluated 12	136	182	128	186	264	368	39%
Evaluated 13	136	188	134	193	270	381	41%
Evaluated 14	143	192	115	194	258	386	50%
Evaluated 15	147	181	121	178	268	359	34%
Evaluated 16	136	190	135	191	271	381	41%
Evaluated 17	127	187	121	195	248	382	54%
Evaluated 18	140	194	119	198	259	392	51%

Evaluado 19	141	180	126	182	267	362	36%
Evaluado 20	142	190	132	198	274	388	42%
Evaluado 21	120	184	125	189	245	373	52%
Evaluado 22	134	195	98	198	232	393	69%
Evaluado 23	127	191	115	193	242	384	59%
Evaluado 24	144	192	121	198	265	390	47%
Evaluado 25	133	182	113	191	246	373	52%
Evaluado 26	124	188	126	192	250	380	52%
Evaluado 27	140	177	135	188	275	365	33%
Evaluado 28	134	192	117	199	251	391	56%
Evaluado 29	131	185	148	191	279	376	35%
Evaluado 30	143	192	116	199	259	391	51%
Evaluado 31	147	165	129	181	276	346	25%
Evaluado 32	137	188	118	190	255	378	48%
Evaluado 33	145	178	141	182	286	360	26%
Evaluado 34	133	189	114	192	247	381	54%
Evaluado 35	151	193	113	199	264	392	48%
Evaluado 36	138	195	122	197	260	392	51%
Evaluado 37	142	189	101	194	243	383	58%
Evaluado 38	136	172	141	187	277	359	30%
Evaluado 39	139	187	121	187	260	374	44%
Evaluado 40	125	178	111	185	236	363	54%
Evaluado 41	148	190	117	196	265	386	46%
Evaluado 42	123	189	117	193	240	382	59%
Evaluado 43	120	190	116	195	236	385	63%
Evaluado 44	149	195	117	200	266	395	48%
Evaluado 45	133	185	135	193	268	378	41%
Promedio					11614	16935	46%

Anexo 24: Fichas bibliográficas

	Tipo de material	Título	Autor (es)	ISBN / ISSN	Link
Metodología Kaizen	Libro	True Kaizen: management's role in improving work climate and culture	MCLOUGHLIN, Collin y MIURA, Toshihiko	978-1-315-18037-3	
	Libro	Gemba Kaizen: a commonsense approach to a continuous improvement strategy	IMAI, Masaaki	978-007-17-9035-2	
	Artículo de revista científica	La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas	SUÁRES, Manuel; CASTILLO, Ileana y MIGUEL, José	1988-7116	http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851326007
	Artículo de revista científica	Systematic review of the application of the plan-do-study-act method to improve quality in healthcare	TAYLOR, Michael y otros	2402-5320	https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3963536/pdf/bmjqs-2013-001862.pdf
	Artículo de revista científica	Implementación del sistema de calidad 5s en un centro integrado público de formación profesional	MARIN, Alicia	1575-0965	http://www.redalyc.org/pdf/2170/217029557011.pdf
	Artículo de revista científica	Applicability of the 5S management method for quality improvement in healthcare facilities: a review	KANAMORI, Shogo; SHIBANUMA, Akira y JIMBA, Masamine	1349-4147	https://tropmedhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s41182-016-0022-9
	Artículo de revista científica	The application of the Toyota production system lean 5S methodology in the operating room setting	LEMING-LEE, Treasa; POLANCICH, Shea y PILON, Bonnie	0029-6465	https://www.nursing.theclinics.com/article/S0029-6465(18)30101-4/fulltext
	Artículo de revista científica	Lean manufacturing: implantación 5s	MANZANO, María y GISBERT, Víctor	2254 – 4143	https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/12/ART-2-1.pdf
	Artículo de revista científica	Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda	HERNÁNDEZ, Eileen, CAMARGO, Zulieth y MARTÍNEZ, Paloma	0718-3305	https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v23n1/art13.pdf

	Artículo de revista científica	Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones en Colombia	PÉREZ, Valeria y QUINTERO, Lewis	1794-8347	http://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939009.pdf
Desempeño Laboral	Artículo de revista científica	Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la alcaldía del municipio Mara del estado Zulia	PALMAR, Rafael y VALERO, Jhoan	1665-8140	http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf
	Artículo de revista científica	Job performance, job satisfaction, and motivation: a critical review of their relationship	JALAGAT, Revenio	2278-3369	https://www.researchgate.net/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship
	Artículo de revista científica	Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: a study of hotel sector in England	JAYAWEERA, Thushel	1833-3850	https://pdfs.semanticscholar.org/68a6/677081558f84755557619cdc387377d38abb.pdf
	Artículo de revista científica	A study on the impact of Job satisfaction on job performance of employees working in automobile industry, Punjab, India	SHAJU, M. y SUBHASHINI, D	1941-899X	https://www.researchgate.net/publication/313334566_A_study_on_the_impact_of_Job_Satisfaction_on_Job_Performance_of_Employees_working_in_Automobile_Industry_Punjab_India
	Artículo de revista científica	PERFORMANCE evaluation and its effects on employees' job motivation in Hamedan City Health Centers	Najafi Leila	1991-8178	https://www.researchgate.net/publication/289350536_Performance_Evaluation_and_its_Effects_on_Employees'_Job_Motivation_in_Hamedan_City_Health_Centers
	Libro	Human Resource Management	MONDY, Wayne y MARTOCCHIO, Joseph	978-129-20-9437-3	

Artículo de revista científica	The impact of 360 feedback appraisal system on organizational justice and sustainability	EL HADDAD, Rania; KARKOULIAN, Silva y NEHME, Rabih	1934-8835	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1499/full/html
Artículo de revista científica	360 degree performance assessments: an overview	CHOPRA, Rajiv	0975-153X	http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=6d182b03-079e-46de-8e82-df919e2b8faa%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtG12ZZQ%3d%3d#db=iih&AN=131155529
Artículo de revista científica	Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas	VALDÉS, Martha	0258-5960	http://www.redalyc.org/pdf/3604/360435365005.pdf
Artículo de revista científica	360 degree feedback as a technique of performance appraisal: does it really work?	HOSAIN, Sajjad	2304-2613	https://www.researchgate.net/publication/294889647_360_Degree_Feedback_as_a_Technique_of_Performance_Appraisal_Does_it_Really_Work
Artículo de revista científica	Modelo de evaluación de desempeño basado en competencias de Colombia	MANJARRÉS, Andrés; CATELL, Ricardo y LUNA, Carmenza	1909-2458	https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:stsEk3VTX5YJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5980476.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Anexo 25: Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Cuestionario - Evaluación 360°) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE

C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Cronograma de actividades de mejora Kaizen) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE

C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Ficha de capacitación de las 5s) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE
C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (checklist de las 5S) con el fin de su aplicación en el área de emergencia del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE
C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de planificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE

C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de verificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE

C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raúl Alfredo Méndez Parodi titular del DNI N° 18111923, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (formato de variabilidad) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE

C.I.P. 205579.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

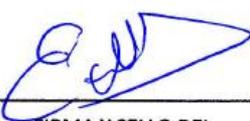
Yo, Eric Canepa titular del DNI Nº 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Cuestionario-Evaluación 360°) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (cronograma de actividades de mejoras de Kaizen) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Ficha de capacitación de las 5s) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (checklist de las 5s) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de planificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de verificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Eric Canepa titular del DNI N° 09850211, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de variabilidad) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 11 días, del mes de junio del año 2019.


FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Cuestionario – Evaluación 360°) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.

Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Cronograma de actividades de mejora) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.



Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Ficha de capacitación de las 5s) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.



Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (checklist de las 5s) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.



Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de planificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.

Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de verificación) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.

Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Elias Gutiérrez Pesantes titular del DNI N° 17943311, ingeniero industrial de profesión, ejerciendo actualmente como docente de la universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (Formato de variabilidad) con el fin de su aplicación en el área de emergencias del Hospital Regional de Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las observaciones necesarias, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Chimbote, a los 12 días, del mes de junio del año 2019.



Dr. Ing. Elias Gutiérrez Pesantes
CIP. 38503

FIRMA Y SELLO DEL
EXPERTO INFORMANTE