



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mejora continua de los procesos en el área de admisión de una
universidad de San Juan de Lurigancho, 2014

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTOR:

Barrera Villacrez, Jorge Miguel (ORCID: 0000-0001-5095-2454)

ASESORA:

Mg. Ames Coca, Martha Alicia (ORCID: 0000-0002-3164-8032)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2014

Dedicatoria

A Dios por haberme dado la fuerza y tenacidad para alcanzar las metas que me propuse, a mis padres Luzcy y Jorge por ser extraordinarias personas y haberme inculcado valores y el deseo de superación; a mis hermanos Joel y Raúl por haberme alentado a seguir adelante y no desmallar; a mi compañera de vida Diana quien me apoyo en esta decisión de buscar un mejor futuro y buscar un crecimiento personal y profesional mediante el conocimiento profesional y a mi hija Gaely el nuevo motor en mi vida.

Agradecimiento

A mi familia por su apoyo constante en el desarrollo de mi carrera profesional a mis padres por haber construido una familia unida solidaria y con valores.

A mi compañera de vida Elizabeth Diana Osorio Figueroa y a mi hija Alessia Gaely Barrera Osorio por haber sido mi soporte y mi apoyo incondicional en el transcurso de la carrera, por sus consejos.

A mis compañeros de trabajo de una Universidad de San Juan de Lurigancho por haber colaborado por las facilidades brindadas para el desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mis docentes pues ellos siempre estuvieron comprometidos y dispuestos a acompañarme en este largo camino.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	36
3.1. Tipo y diseño de investigación	36
3.2. Variable, operacionalización	36
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.5. Procedimientos	40
3.6. Métodos de Análisis de Datos	40
3.7. Aspectos éticos	41
V. DISCUSIÓN	53
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	64
ANEXOS	70

Índice de tablas

Tabla 1. Estrategia de las cinco “S”	28
Tabla 2. Operalización de la variable Mejora continua de los procesos	37
Tabla 3. Validación del instrumento según expertos	40
Tabla 4. Estadísticos de fiabilidad para la variable mejora continua de los procesos	42
Tabla 5. El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el área de admisión	42
Tabla 6. La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión	43
Tabla 7. La ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo	44
Tabla 8. Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo	45
Tabla 9. Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos	46
Tabla 10. La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del área técnica de sistemas	47
Tabla 11. Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión	48
Tabla 12. La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios	49
Tabla 13. La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización	50

Tabla 14. Los colaboradores del área de admisión que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

51

Índice de figuras

Figura 1. El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el área de admisión	43
Figura 2. La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión	44
Figura 3. La ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo	45
Figura 4. Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo	46
Figura 5. Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos	47
Figura 6. La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del área técnica de sistemas	48
Figura 7. Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión	49
Figura 8. La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios	50
Figura 9. La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización	51
Figura 10. Los colaboradores del área de admisión que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios	52

Resumen

La presente investigación titulada mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho se propuso como objetivo Identificar los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de procesos. La mejora continua de procesos según Bonilla. E y et al, es una estrategia de gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos. tiene como dimensiones clasificar, organizar, limpiar, normalizar y perseverar, en el estudio realizado se aplicó el método inductivo, tipo de estudio descriptivo, diseño no experimental, población 20 personas, muestra 100% de la población, el tipo de muestreo que se ejecuto es el método del muestreo no probabilístico por conveniencia por ser una muestra pequeña se considerara el 100% de la población, la técnica adoptada para este estudio fue la encuesta bajo una escala de medida tipo Likert, se aplicó la validación y confiabilidad , empleando el juicio de expertos para dar validez a los instrumentos de recolección de la presente investigación, para el análisis de datos se aplicó SPSS versión 22, así mismo se pudo elaborar la discusión correspondiente para contrastar las teorías explicadas en el marco teórico , esto contribuyo a desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se identificó los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad de San Juan de Lurigancho 2014.

Palabras Clave: Eficiencia, descentralización, optimizar tiempos.

Abstract

The present investigation entitled continuous improvement of processes in the area of admission of a university of san Juan of Lurigancho was proposed as an objective to identify the mechanisms of development of continuous improvement of processes. The continuous improvement of processes according to Bonilla. E, et al, is a business management strategy which is to develop systematic approaches to improve process performance and consequently raise the level of satisfaction of internal and external customers. has the dimensions sorting, organizing, cleaning, standardizing and persevere in the study the inductive method, type of descriptive study, no experimental design, population 20 people, shows 100% of the population, the type of sampling that was executed was applied is the method of non-probability convenience sampling as a small shows 100% of the population, the technique adopted for this study was a survey on a measurement scale Likert, validation and reliability was applied, using the trial was considered of experts to validate data collection instruments of this research to data analysis SPSS version 22 was applied, likewise it could draw the appropriate discussion to contrast the theories explained in the theoretical framework, this contributed to develop conclusions and recommendations.

Finally, the development mechanisms of the continuous improvement of processes in the area of admission of a university of san Juan de Lurigancho 2014 were identified.

Keywords: Efficiency, decentralization, optimize times.

I. INTRODUCCIÓN

Las exigencias que se vienen presentando en los mercados comerciales vienen evolucionando y presentando un crecimiento constante, a lo largo del tiempo, ha habido líderes que utilizaron soluciones que hoy se engranarían a la perfección. Pero las dificultades del hoy han hecho que los expertos converjan en varias ramas a coceptualizar teorías, técnicas, métodos o definiciones que pueden conducir al éxito de la gestión empresarial. Las entidades tienen la urgente necesidad de aumentar la producción y con la eficiencia relevante como solución a su situación actual e intervenciones en el mercado nacional e internacional, por ello se necesita un alto grado de competitividad, lo que requiere la implementación de un proceso de mejora continua.

La mejora continua es un proceso que involucra una serie de funciones vinculadas, y no tan solo un cumulo de ideas; La mejora denota que gracias al cumulo de medidas aumenta la rentabilidad de la entidad en función de variables que se estiman por la calidad del mercado, el servicio, etc. Y proporciona una ventaja distintiva para la entidad en conexión con sus rivales; Continuo significa que, debido al entorno competitivo en el que los rivales realizan estrategias para conseguir un posicionamiento en el mercado, la generación de beneficios debe ser algo constante. La aplicación de la metodología de mejora requiere ciertas inversiones. Es posible y deseable justificar tales inversiones en términos económicos a través de los ahorros y aumentos de productividad que se producirán al reducir el ciclo de producción.

El desarrollo sostenible de un bien o servicio de una organización está ligado a la medición continua de diversos indicadores , así también busca lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, la cual se verá reflejada en la satisfacción del cliente interno, externo o las partes interesadas .Toda organización que hoy en día quiere ser competitiva deberá analizar sus procesos, y poder detectar que la ejecución del mismo sea de manera adecuada solo así elevaran la satisfacción de los clientes, optimizaran los tiempos, reducen la cantidad de reclamos, disminuyen los costos y elevan la rentabilidad. La mejora continua de los procesos contribuye en la toma de decisiones, compromete a la gerencia en ejecutar nuevos cambios buscando la participación de los empleados lo cual contribuye en el clima laboral.

Realidad Problemática, una universidad esta situada en la zona Lima-Este San Juan de Lurigancho este centro de enlace cuenta con personal para el área de ventas y el área de admisión este último se encarga de facilitar la información a los clientes externos que son los alumnos o postulantes, en el menor tiempo posible y de la forma más simple, así mismo el área de admisión se encuentra en constante coordinación con áreas internas como el área de ventas, telemarketing y la jefatura del propio centro de enlace , ya que esta área cuenta con todos los accesos para poder verificar la información autentica acerca de los datos generales, académicos y financieros del alumno o postulante. Sin embargo en la práctica esto no lleva acabo pues esta área cuenta con diversas restricciones, no cuentan con los permisos para poder acceder a gestionar o realizar cambios en el área académica, acortando las posibilidades de resolver las solicitudes del cliente externo, quienes asisten al centro de enlace para solicitar información, realizar la actualización de sus datos, realizar reservas de matrículas, entre otros trámites. Esto perjudica al alumno puesto que en diversas situaciones el alumno indica que ha tenido que posponer sus tareas diarias por acudir al centro de enlace a realizar gestiones académicas, asimismo esta mala atención genera una molestia hacia el usuario restándole prestigio a la institución ya que los tramites solo son derivados al área de admisión que se encuentra en la sede principal en Chiclayo. Es por ello que el área de admisión en la actualidad evidencia serias deficiencias en los procesos administrativos por no contar con los permisos.

Por otro lado en el área de admisión no existe una clasificación adecuada de los materiales de trabajo pues la documentación no se encuentra de manera ordenada y seleccionada generando dificultad para el acceso a la documentación, creando incomodidad y malestar hacia otras áreas que en muchas ocasiones deben emitir informes basándose en la documentación real, es por ello que en el área de admisión no existe un control sobre el cumplimiento de los informes realizados. Así mismo carece de una organización pues no existe un análisis que permita determinar cuáles son las fuentes contaminantes que vienen perjudicando la productividad y eficiencia del área, así mismo se muestran fuentes contaminantes dentro del área de admisión que retrasan el trabajo documentario pues solo algunos documentos se encuentran archivados con algún tipo de codificación generando un retraso para la búsqueda de los documentos que no se encuentran

codificados. Se evidencia un falta de limpieza o inspección con respecto a las maquinarias de cómputo, pues no existe una distribución adecuada del cableado lo cual genera una mala percepción y expectativa por parte de los usuarios que acuden a realizar sus consultas en el área de admisión aumentando el riesgo a que se puedan producir accidentes. Gracias a lo expuesto anteriormente se puede señalar que los colaboradores del área de admisión desconocen las normas que se ejerce en la organización lo que viene generando incumplimientos desorden y una atención pésima hacia el usuario. No se evidencia el querer perseverar a logro de buenas prácticas, pues en cada apertura de ciclo se siguen presentando las mismas incidencias de procesos anteriores generando una incertidumbre tanto para las áreas que deben coordinar con admisión como para los alumnos o postulantes que acuden a solicitar información o realizar algún tipo de actualización, no se realizan capacitaciones para el personal de admisión quienes son el rostro de la institución hacia el alumno.

Para terminar, se espera que la tesis contribuya al desarrollo de un análisis propicio que pueda mejorar los procesos para lograr la eficiencia, efectividad y eficiencia de la institución al contrarrestar las deficiencias y tomar nuevas medidas que permitan a la entidad aumentar su desempeño.

Se planteó el problema general, ¿Cómo son los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?. También los problemas es específicos: a) ¿Cómo se realiza la clasificación de los elementos para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?; b) ¿Cómo está organizado los mecanismos para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?; c) ¿Cómo se realiza la inspección en el lugar de trabajo dentro de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?; d) ¿Cómo se normaliza las prácticas de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?; e) ¿Cómo se persevera el logro de cambios a buenas prácticas en la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho?

La justificación del estudio, se desarrollo en base a Hernández et al. (2010) Además de los objetivos y las preguntas de estudio, es necesario motivar la indagación revelando sus razones. Gran parte de las indagaciones se llevan a cabo con un fin específico, y ese fin tiene que ser lo suficientemente trascendental como para justificar el estudio. (p. 39). La premisa o razón de una justificación es la importancia que tiene el estudio para que el desarrollo del mismo pueda contribuir y generar aporte a la comunidad generando un crecimiento sostenible.

La justificación teórica para el análisis y desarrollo de la investigación tomó en cuenta datos y referencias bibliográficas acerca de la variable a investigar Mejora Continua , el análisis de esta investigación contribuirá para que diversas instituciones del sistema educativo puedan interiorizar el cómo afecta el no desarrollar una mejora continua, Con el presente estudio se lograra un trabajo eficaz y eficiente por parte del área de admisión, con el fin de atender satisfactoriamente al cliente recuperando el prestigio de la institución.

Asimismo, mediante la justificación metodológica Se aplicarán métodos para que se pueda desarrollar una investigación transparente que conduzca a la consecución del objetivo. Se utilizará el método inductivo que establece que se basan en ciertos hechos que se aceptan como verdaderos, para llegar a conclusiones cuya utilización es de naturaleza universal. El método comienza con un examen individual de los hechos y conclusiones generales formuladas como postuladas como leyes, principios o la base de una teoría.

Finalmente la justificación práctica en la presente tesis desarrollará una gestión efectiva con respecto a la mejora continua del área de admisiones de una universidad de san Juan de Lurigancho, como resultado proporcionaran soluciones rápidas para que los usuarios obtengan satisfacción y resalten el prestigio de la institución. Con este estudio, se generará una antecedente que servirá como guía para la institución de la misma manera que será un instrumento para futuras investigaciones.

Asi mismo se interpreta que la mejora continua de procesos proporcionara ventajas y beneficios a diversas entidades que apliquen este sistema, es por ello que las entidades han podido desarrollar mecanismos que han colaborado en

mejorar la gestión empresarial. Por consiguiente los conceptos se detallaran en la líneas siguientes.

Se planteó el objetivo general, identificar los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho. Además se planteó lo objetivos específicos: a)Determinar la clasificación de los elementos para la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho; b)Establecer la organización de los mecanismos para la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad Señor de una san Juan de Lurigancho; c)Identificar el estudio de limpieza de la mejora continua de procesos en el área de admisión de la universidad de san Juan de Lurigancho; d)Especificar las normas y las prácticas para la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho; e)Reconocer la perseverancia en el logro de las buenas prácticas para la mejora continua de procesos en el área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación ha recabado estudios anteriores como referencias científicas con esto la realidad problemática y el objeto de estudio son compartidos, es por ello que se describe en orden de importancia los siguientes estudios.

Bueno y Jácome (2021) desarrollaron el artículo titulado Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones; determinaron una gestión de operaciones para la mejora continua en las empresas; enfoque cuantitativo; método descriptivo con diseño no experimental; muestreo no probabilístico – aleatorio, muestra es de 101 encuestados; instrumento cuestionario; concluyeron con los resultados que se necesita una capacitación y evaluación permanente a los prestadores de servicio público para cumplir las responsabilidades. derechos con relación a la ciudadanía y su entorno.

Távora y Villanueva (2021) desarrollaron el artículo titulado plan de mejora continua 5s para optimizar la gestión de almacén en la taberna distribuciones-Chiclayo; determinaron un plan de mejora continua 5s para optimizar la gestión de almacén en la taberna distribuciones Chiclayo; Enfoque cuantitativo; tipo descriptivo – propositivo; instrumento cuestionario; diseño no experimental de corte transversal; población de 30 empleados; concluyeron según el diagnóstico de la investigación que los factores influyen en la efectividad en plan de mejora 5s para la taberna de distribuciones en estandarizar, clasificar y disciplinar.

Espinoza (2020) desarrollo el artículo titulado La auditoría como mejora continua en los Organismos Públicos de Salud del Perú; realizando una descripción de la auditoria como mejora continua en organismos públicos del centro de salud del Perú; enfoque realizado para el estudio es cuantitativo; tipo de investigación correlacional – descriptivo y exploratorio; diseño no experimental; transaccional; el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario y encuesta; concluyo que el sistema de control interno o auditoria no ayudan en el sistema de salud perjudicando y teniendo riesgos para el público usuario.

Mármol et al (2020) desarrollaron el artículo titulado Modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en pymes de productos lácteos; determinaron un modelo de desempeño organizacional con mejora

continua en las pymes de productos lácteos; enfoque realizado cuantitativo; tipo de investigación descriptivo – aplicativo; método correlacional; diseño no experimental; población 48 compañías; muestra para el desarrollo de los resultados fueron de 5 pymes; concluyeron que si existe una influencia en el desarrollo organizacional y la mejora continua e invención científica.

Chavez y Fernandez (2020) realizaron el estudio titulado Aplicación del ciclo de deming en el proceso de producción de waffers para aumentar la productividad en la empresa Jaén Steel S. A. C., de La Ciudad De Cajamarca, 2020; aumentaron la productividad para fabricar la producción de waffers en una organización. La metodología fue aplicada, cuantitativa y cuasiexperimental. La muestra fueron los datos obtenidos durante 4 semanas. El instrumento fue una lista de cotejo para la recolección de información. Determinaron mediante la aplicación del ciclo de Deming para la mejora continua, un mejora en las operaciones realizadas por la maquinas del 40% al 60%, también la eficacia aumento en un 30%, la eficiencia un 30%, productividad 40%. Concluyeron, empleando la metodología de Deming para la mejora continua en la productividad, permitió optimizar la maquinaria empleada para la producción waffers.

Grabowska y Hamrol (2020) desarrollaron el articulo titulado Assessment of adequacy of tools and measures applied by enterprises for production process improvement; evaluaron las acciones de mejora continua realizadas en las empresas productivas, a traves de tres aspectos de las mejoras: naturaleza de los problemas que son el punto de partida para emprender un proyecto, tipos de herramientas utilizadas para identificar problemas y tipos de medidas introducidas. Emplearon una metodología, cuantitativa, con un análisis documental, para tomar acciones destinadas a aumentar la eficacia de las actividades de mejora en una empresa. La muestra fue un productor de instrumentos quirúrgico con una plantilla de 2.000. La muestra fue la ficha de observación. Se determinó una alta diversidad de productos: 25 000 productos y componentes semiacabados, la producción de lotes pequeños: pedidos individuales de 10 a 500 piezas, gran parte del trabajo manual: 40% de los costos directos de producción, técnicas de mecanizado tradicionales: productos semiacabados, producción en curso y productos terminados. Concluyeron, El método presentado en el documento puede ser una

herramienta útil para evaluar el nivel de avance de la empresa en actividades relacionadas con la mejora de procesos, con las siguientes herramientas, el esquema de recopilación, procesamiento y análisis de datos necesarios para determinar tres indicadores relacionados con los siguientes aspectos de las actividades de mejora: 1) naturaleza de los problemas resueltos, 2) tipo de herramientas utilizadas para identificar problemas, 3) tipo de medidas de mejora introducidas.

Calderón (2019) realizó la tesis titulada La mejora continua de los procesos como plataforma del incremento de la productividad laboral en las industrias de confecciones del emporio gamarra de Lima Metropolitana; determinó si la mejora continua de cada proceso influye en la productividad laboral de la industria de confección de Gamarra, Lima Perú. Estudio con metodología cuantitativa, descriptiva y no experimental. La muestra fueron 217 empresarios del emporio de gamarra. Los instrumentos fueron encuestas, toma de información y análisis documental. Obtuvo como resultado, 96.3% considero que la mejora continua en cada proceso industrial, esta relacionado con la innovación y creatividad para la producción de prendas en el emporio de gamarra.

Ramirez (2019) realizó la tesis titulada Análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta-análisis; analizó cada sistema de mejora continua implementado en diversas organizaciones. Empleó una metodología cuantitativo, descriptivo y análisis documental. La muestra fueron 9 ensayos realizados. Concluyeron que la implementación en la metodología mejora continua en las actividades laborales, obtuvo un impacto negativo o positivo según la problemática a tratar, a través del meta-análisis se pudo determinar la existencia de mejora en la productividad y satisfacción del cliente.

Poggi (2018) realizó el estudio titulado Implementación de un plan de mejora continua para aumentar la satisfacción del cliente en la empresa Distribuidora Capistrano S.A.C., 2018; implementó una plan de mejora continua para incrementar la satisfacción de los consumidores de una organización Distribuidora Capistrano S.A.C.. Empleó un método de enfoque mixto, proyectiva y holístico. La muestra fueron los informes de producción. Identificaron la existencia determinadas

funciones y procesos no definidos afectando los procesos de producción, luego de ello, se implementó la mejora continua logrando mejorar la producción, logrando satisfacer la demanda del consumidor de la organización.

Agudo et al. (2017) desarrollaron el artículo titulado la mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud; determinaron la mejora continua en gestión de los riesgos laborales de la empresa de vigilancia colectiva en un centro de salud; método cuantitativo; instrumento realizado encuestas y cuestionario; población estimada de encuesta es de 1100 y 1300 empleados; concluyeron con los resultados obtenidos variantes como el PECAD de Deming (planificar, chequear, hacer y actuar) para identificar las escalas de la mejora continua.

Quiroz y Bocangel (2017) desarrollaron el estudio titulado diseño de un sistema de mejora continua para aumentar la productividad de la empresa luxprint; diseñaron un sistema para la mejora continua para el incremento de la productividad de la organización. Emplearon una metodología aplicada, básica, con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) y descriptivo. La muestra fueron 14 colaboradores. Los instrumentos fueron ficha de observación, análisis documental y guía de observación. Tuvo como resultados, desarrollaron un planeamiento estratégico, logrando planificar cada objetivo estratégico y BSC, evaluando los progresos a través de los indicadores, luego mediante la herramienta para gestionar el capital humano se midió cada competencia del colaborador, luego se realizó un mapeo de cada proceso para realizar las evaluaciones de cada sistema de información. Concluyó, la mejora continua se logró concretar cada objetivo, teniendo en cuenta cada acción para mantener las mejoras, para luego realizar los controles en los ciclos de mejora continua implementados.

Zambrano y Almeida (2017) desarrollaron el artículo titulado mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores-Colombia; analizaron las estrategias de mejora continua en los trabajadores y la productividad organizacional; método de estudio cualitativo de alcance descriptivo; diseño metodológico en teoría fundamentada; concluyeron que la mejora continua en una institución de trabajo tiene un papel muy importante en la calidad de vida de sus

colaboradores afectando su productividad, dificultando mantener el logro de sus objetivos y metas hacia el crecimiento y expansión organizacional.

Alarcón (2017) desarrollo la tesis titulada modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador; estableció un modelo de mejora continua basándose en cada proceso y sus impactos en la calidad del servicio de una organización ServiFreno. Empleó una metodología explicativa, propositiva, descriptiva y cuantitativa. La muestra fueron 263 consumidores. El instrumento fue un cuestionario. Obtuvo como resultados una diferencia entre la media del pre y pos test del 14.85 y $p < 0.05$. Concluyó, que la mejora continua de procedimientos influyen de manera positiva en cada nivel de calidad de servicio, siendo percibido por los consumidores de la organización.

Grados y Obregón (2016) desarrollaron el artículo titulado Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. ; Determinaron el ciclo de mejora continua Deming para la productividad en el área de logística en las empresas de confecciones KUYU S.A.C; tipo de enfoque realizado para investigación es cuantitativa; diseño cuasi experimental; población para los resultados de 33 despachos; muestra de 11 despachos; método realizado hipotético deductivo; concluyeron que si existe relación entre el ciclo de Deming y mejora de continua significativamente en la productividad del área logística.

Letícia y Carlo (2016) realizaron el artículo titulado Practices for continuous improvement of the Product Development Process: a comparative analysis of multiple cases; determinaron las prácticas para la mejora continua del Producto Proceso de desarrollo: un análisis comparativo de múltiples casos. La metodología del estudio fue descriptiva y cuantitativa. La muestra fueron cuatro empresas brasileñas innovadoras que realizar actividades de desarrollo de productos en el país y contar con programas estructurados de CI. Concluyó, la mejora del rendimiento del Proceso de Desarrollo de Producto (PDP) y otros procesos de innovación es una preocupación recurrente en las organizaciones. Los resultados de estos procesos son críticos para la competitividad y el largo plazo, también aún

existe dificultad para implementar algunas prácticas de mejora en el PDP, especialmente aquellas relacionadas con la identificación de barreras para la implementación de mejora continua, estructuración de proyectos de mejora y fomento de la mejora en acciones en el PDP. A pesar de las dificultades, se ha identificado la implementación de prácticas para mejora continua en el PDP como muy importante para las empresas estudiadas.

Pérez (2015) desarrollo el artículo titulado la mejora continua de los Procesos en una Organización Fortalecida mediante el uso de Herramientas de Apoyo a la toma de Decisiones; Identificar la mejora continua en los procesos de una empresa fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo en su toma de decisiones; enfoque realizado cuantitativo y cualitativo; estudio realizado exploratorio- explicativo; tipo descriptiva; concluyo que las herramientas que se aplicó a la propuesta de automotriz evidencian mejoras secuenciales.

Cornejo (2014) la tesis lleva por título. *Mejora Continua de Procesos y Gestión de Compras en la Oficina de Logística del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) – Sede Lima durante -2014*. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración de la escuela académico profesional de administración de la Universidad Cesar Vallejo (Lima).El objetivo tuvo por objetivo determinar la relación de la mejora continua de procesos con la gestión de compras en la oficina de logística del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)-Sede Lima durante -2014.Investigacion básica descriptiva, descriptivo correlacional, población fue conformada por 30 analistas logísticos que laboran en la oficina de logística del RENIEC, Muestra la población es pequeña y de suma trascendencia por lo que tomaron a los 30 analistas logísticos. Se empleo la encuesta como medio para recabar información a través de la escala tipo Likert. Conclusión: Se encontró en la indagación una correlación significativa entre la mejora continua de los procesos y la gestión de adquisiciones de la oficina de logística del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) en 2014. (Rho de Spearman 0.360, es una correlación positiva). Se confirman la hipótesis general y el objetivo general de la indagación. Segunda. En la indagación se determino que hay una correlación positiva entre la implementación de la mejora continua de procesos y la gestión de compras en la

oficina de logística de la Reniec- Sede Lima durante el 2014 (Rho de Spearman 0,521, es una correlación positiva). A través de ello se comprueba la hipótesis específica 1 y el objetivo específico 1 de la indagación. Tercera. En el estudio se halló una alta correlación positiva entre los resultados de la mejora continua del proceso y la gestión de compras en la oficina de logística en la sede de Reniec-Lima en 2014 (Rho de Spearman 0.533). Esto indica que la hipótesis específica 2 y el objetivo específico 2 del estudio fueron confirmados. Cuarto, el estudio encontró una correlación positiva entre la mejora continua de procesos y el segmento de adquisiciones en Reniec - oficina de logística de la sede de Lima en 2014 (Rho de Spearman 0.592). Esto dio a conocer que la hipótesis específica 3 y el objetivo específico 3 del estudio fueron confirmados. El estudio en mención confirmó la importancia significativa de poder realizar un muestreo, para ser investigado y así poder determinar las causas que generan la demora en un proceso de gestión de compras la indagación fue relacionada con el estudio porque brinda información significativa sobre el impacto de la mejora continua del proceso para obtener mejores resultados en la gestión, así como la complacencia del colaborador y el usuario generando una armonía y atención de calidad.

Vásquez (2013) la tesis lleva por título. *Mejora continua y su relación con el desempeño laboral del personal de almacenaje y distribución de materiales Mota Engil Perú S.A. Lima 2013* Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración de la escuela académico profesional de administración de la Universidad Cesar Vallejo (Lima). El objetivo fue; Determinar la relación de la mejora continua en el desempeño laboral del personal de almacenaje y distribución de materiales de Mota Engil Perú S.A. Tipo de estudio descriptivo correlacional, El diseño empleado fue cuantitativo, recolección de datos, Población y muestra. La población estuvo compuesta por 59 empleados del departamento de almacenamiento y distribución de Mota Engil Perú S.A. Los instrumentos, el instrumento que se utilizó en la investigación actual, son conclusiones del tipo Likert. El enfoque paso a paso para la mejora continua fue directamente relacionado con el desempeño laboral del empleado, que se reflejó en el comportamiento del personal y la adaptación a los cambios que realizó en la entidad. Sobre el enfoque de rediseño de procesos y su vinculación directa con el desempeño laboral

podemos concluir que el personal tuvo un alto compromiso con las prácticas del trabajo para depurar procesos y realizar coordinaciones para mejorarlo. Prestar especial atención en el comportamiento de los empleados a realizar y proponer mejoras e innovaciones en los procesos, solucionando problemas o falencias dentro de la empresa. Lo sustentado por el tesista, dio a conocer la importancia de involucrar a todos los empleados en los cambios y nuevos retos que va a asumir la organización, pues ellos formaron parte de un antes y un después que se logró con las nuevas estrategias implantadas por la empresa, por otro lado el alto compromiso del personal va a generar nuevos aportes una vez que el proceso de gestión se encuentre en curso generando una retroalimentación entre el empleado y la organización.

Guerra, (2011) en su tesis titulada, La gestión del sistema de mejoramiento continuo de la calidad de la empresa Venequip Machine shop, C.A de Barquisimeto, estado de Lara.(periodo 2009-2011). Para optar el grado de especialista en gerencia empresarial. Decanato de administración y contaduría estudios de postgrado. Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado (Venezuela). El objetivo fue analizar la gestión del sistema de mejoramiento continuo de la calidad en la empresa Venequip Machine Shop C.A, en Barquisimeto, estado Lara, durante el periodo 2009-2011. Tipo de estudio de investigación, no experimental. El universo de estudio o población estuvo conformado por 60 personas en el lapso del 2009-2010, tipo de muestreo no probabilístico 45 personas. El instrumento a utilizar es de recolección de información son encuestas y cuestionario tipo Likert Conclusión, acaba de mencionar que SMCC y VMS se encuentran en una etapa intermedia y presentan solidez en las primeras fases (formulación e implementación) y debilidades destacadas en la fase de monitoreo y evaluación. Cabe señalar que las oportunidades de crecimiento de la entidad y su SMCC son excelentes. La administración está comprometida con el sistema e implementa continuamente planes estratégicos que apoyan la mejora continua, como es el caso de la certificación ISO 9000: 2008, que es un elemento clave que proporcione el crecimiento de SMCC a través del cambio cultural. generación y estandarización de los procesos. El estudio demostró la trascendencia de creer en la incorporación de nuevos sistemas de calidad que han contribuido en detectar falencias de la

organización pero que con un desarrollo sostenible basado en fortalecer las fases del seguimiento, control formulación e implementación ayudara a que la organización se exprese en el mismo lenguaje, generando optimizar recursos planteando estrategias y un modo de operación que contribuya a lograr un mejor desempeño. Por otro lado los procesos vinculados con la entidad están debidamente documentados mediante procesos estandares.

Roque (2010) la tesis lleva por título Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES. Para optar el grado académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas unidad de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (PERU).La presente investigación tuvo por objetivo describir y analizar los efectos que genera la falta de una Administración Estratégica en la SDD-DINNA del MINDES, para el logro de la consolidación y desarrollo del Sistema Nacional de Defensorías del Niño y del Adolescente que garantice la mejora continua del servicio de la DNA. Tipo de estudio de la presente indagacion es de tipo exploratoria. La población a indagar lo comprendio todos los actores sociales que constituyen el sistema nacional de defensoría del niño y del adolescente, y su ente rector SDD-DINNA de MIMDES. Técnicas de recolección se consideraron fuentes primarias, técnicas de observación de campo, entrevistas y encuestas. Fuentes secundarias se refirio al análisis y observación de documentos. Se aplico una muestra estratificada al azar a la muestra. Conclusión La falta de administración estratégica como herramienta para el órgano rector del SNDNA ha creado una carencia de dirección para las medidas llevadas a cabo por SDD-DINNA del MIMDES.

Cedeño (2010) la tesis lleva por título Plan de mejora continua para la disminución de las micro-demoras en la línea de capado adscrita a la gerencia de laminación en caliente de CIDOR, C.A. Tesis. Para optar el título de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (VENEZUELA).La presente investigación tiene por objetivo elaborar plan de mejora continua que permita disminuir las micro-demoras generadas por encalle y mal corte de bordes en la línea

de Decapado II de SIDOR C.A. Tipo de investigación descriptiva. La misma consiste en la caracterización de hechos, fenómenos o grupos para determinar su estructura o comportamiento. Población y selección La población, para este estudio, la población consiste en las actividades o acciones realizadas en el área de entrada de la línea Pickling II. Debido a que para este medio para esta indagación la población consiste en una proporción limitada y pequeña de actividades, no es necesario utilizar una muestra esencial de ellas. (Cedeño A. Jesús). La indagación se centró en un diseño de campo. Por lo tanto, este diseño de investigación no solo se basa en la observación, sino también en la recolección de datos directamente de la realidad del objeto de estudio, en su entorno diario, para luego analizar e interpretar los resultados. La técnica de recolección fue, la observación documental y la presentación resumida, la técnica de la observación directa, participativa y sistemática, la entrevista. Conclusión la razón principal que se originó en los retrasos operativos en la línea Descapado II es el corte de borde deficiente, que en sí mismo tiene causas como eventos vilculadas con surcos, cuchillas y cabezas en el cortador de bordes. Estas demoras en total representan una verdadera desviación del 37%, lo que significa que el tiempo es de aproximadamente 383 horas por año, Tomando en cuenta lo que concluye el autor esta investigación permite tener una idea clara de la importancia que es estructurar una mejora continua evitando micro-demoras en el proceso Decapado pues esto impacta negativamente a la productividad. Por lo cual es importante poder utilizar procesos de mejora continua de manera adecuada y oportuna pues esto ayudaría a reducir el tiempo de los trabajos y así poder generar una mayor producción.

Asimismo, Gutiérrez (2010) menciona que para haber tenido un mejor desempeño la entidad, uno tuvo que tratar constantemente de mejorar cómo se realizan los diversos deberes y actividades. La mejora continua fue la resultante de una gestión organizada y mejora de procesos, reconociendo las causas y recricciones, instraorando nuevas ideas y limitaciones, implementando planes, estudiando y comprendiendo los resultados alcanzados y estandarizando. Fue por ello que tuvo una repercusión positiva en el control de los proyectos a nivel de desempeño.(p. 66-67)

Comparto la idea de Gutiérrez. Para buscar mejoras de desempeño en una organización tuvieron que marcar un antes y un después este nuevo cambio involucro mejoras continuas sobre las actividades que se realizaron de manera constante creando reglas y normas que se pudieron ser estandarizar y luego puedan ser respetadas tanto por el cliente interno y externo esto contribuyo a que los procesos puedan estar ordenados y encaminados creando así nuevos proyectos que puedan contribuir en la optimización de recursos reduciendo costos y elevando la efectividad.

Brown et al. (2008) realizaron el estudio titulado Quality and continuous improvement in medical device manufacturing; compararon una variedad de estrategias de calidad y mejora continua e investigar si existe una mejor opción de estrategia para usar dentro del sector de dispositivos médicos. Emplearon una revisión basada en la literatura de una serie de estrategias de mejora continua. Concluyeron, las estrategias de calidad y mejora continua se pueden diferenciar en términos de su enfoque cultural o de proceso. Además, el estilo de liderazgo preferido de una organización puede desempeñar un papel en la determinación de las estrategias que probablemente sean las más apropiadas. Desde la perspectiva de los dispositivos médicos y los productos para el cuidado de la salud, las consideraciones regulatorias y de compra tendrán un papel en la determinación de la estrategia adoptada. Implicaciones prácticas: para los gerentes que buscan implementar una estrategia para la mejora continua, una revisión de los estilos de liderazgo organizacional puede ayudar en el proceso de toma de decisiones. Para el sector de dispositivos médicos, en particular, la necesidad de alinear la estrategia adoptada con los requisitos regulatorios es quizás evidente. Sin embargo, solo mediante una comprensión detallada de los problemas involucrados en la mejora continua, se pueden obtener todos los beneficios correspondientes.

El estudio actual de la mejora continua se enfoco en describir y analizar mediante lo que con llevo detectar una falta de administración estratégica partiendo de esta premisa. Se pudo visualizar que no existía un rumbo en las acciones. Así mismo se evidencia una falta de sistema consolidado de sus procesos lo cual impidio su desarrollo y la incorporación de un programa de mejora continua de sus servicios. El escenario dio a conocer que no existen los mecanismos adecuados

como: estrategias, políticas y seguimiento para contrarrestar la falta de administración. El estudio fue tomado en cuenta para comprobar si la mejora continua empleada contribuyo en mejorar el servicio de atención y la imagen institucional.

Teorías relacionadas al tema, la teoría mejora continua, para sustentar el estudio de investigación se definió la mejora continua con los siguientes autores. Según Bonilla y et al. (2010) alude que los procesos es una estrategia de gestión empresarial que se fundamenta en proporcionar un mecanismo sistemático para mejorar el desempeño del proyecto y, como efecto, aumentar la complacencia de los trabajadores, clientes y otros usuarios interesados.

La complacencia de un usuario o parte interesada se podra denotar; La satisfacción es igual a la atención recibida más las expectativas. Al respecto, la complacencia debio comprenderse como la vinculación entre la calidad del servicio o bien experimentado por el usuario vs sus requerimientos; Por lo tanto, la mejora continua se sustenta con la medición de los procesos y sus resultados, es por ello que la organizacion evaluo la complacencia continua de sus usuarios y optimizará los medios empleados para su propósito.

La mejora continua se baso en una cultura organizacional sólida con valores profundos, donde el enfoque para ellos fue el enfoque del usuario; También se considero importante tener un equipo de liderazgo que apoye y reconozca las iniciativas del colaborador.

Con respecto a la implicancia jerárquica, la gerencia instauro la visión, los objetivos estratégicos, las políticas y facilito con apoyo material y reconocimiento para los alcances de los objetivos de Kaizen; La administración intermedia utilizo los objetivos estratégicos y los transformo en objetivos de proceso para guiar a los supervisores y colaboradores; También se suministro educación y capacitación para desarrollar habilidades en el empleo de métodos y herramientas de mejora, del mismo modo debe incentivar la participación y la creatividad. Los supervisores y los colaboradores que naturalmente eligen participar en el proceso de mejora continua pueden formar equipos de mejora para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área laboral. Cuando se trata de innovación,

el proceso generalmente es liderado por la alta gerencia y asume la gerencia media en su desarrollo, sin que se exima a los supervisores y colaboradores en participar. El proceso tuvo un sentido sistematizado y su desarrollo fue considerado a mediano o largo plazo, a diferencia de la mejora continua de Kaizen, que es suficiente a corto plazo. Las técnicas empleadas para el proceso de innovación suelen ser más difíciles, como en el caso del rediseño de procesos o la tecnología Six Sigma.

La mejora continua de los procesos se baso en la aplicación de métodos que permitieron optimizar cuantitativa y sistemáticamente el comportamiento y los resultados de los procesos, aumentar su eficiencia, eficiencia y eficiencia. Toda entidad que se esfuerza por ser competitiva debe buscar mecanismos que le faculten aumentar el rendimiento de sus procesos, ya que gracias a ello proporcionan valor agregado para los clientes y otras satisfacciones interesadas: accionistas, colaboradores y proveedores y para la sociedad. La mejora de bienes y servicios es el resultado de la mejora de los indicadores de desempeño para los procesos de las entidades. Las variables incluyen costo, calidad, tiempo de respuesta, tiempo de ciclo, porcentaje de reclamo y flexibilidad.

A diferencia del concepto “innovar” que implica mejoras profundas y radicales, con la mejora continua aspiramos a subir escalonadamente, conservando su statu quo, pero que a mediano y largo plazo puede proporcionar importantes ahorros y mejoras en beneficio de los usuarios y las partes interesadas.

A través de la transformación radical de los procesos, entenderemos el replanteamiento integrado de “cómo hacer las cosas”; Debido a ello, estos procesos tienen que renovarse a en dirección de las circunstancias del mercado, la competencia, los requerimientos del usuario, la globalización y la tecnología no se presenten como una necesidad latente. La mejora continua, en línea con la innovación, extendió el enfoque de cada entidad.

Han existido varias técnicas para mejorar los procesos, pero todas ellas comparten los siguientes pasos: identificación y análisis de los procesos, identificación y revisión de objetivos e indicadores de desempeño, determinación y análisis de oportunidades de mejora, desarrollo, mejora y medición de resultados.

A fin de que los pasos revelados anteriormente tengan un sustento concreto de análisis y monitoreo, fue fundamental agregar las herramientas de mejora, las cuales se eligieron en función a la naturaleza de la problemática y la etapa del proceso de mejora real en el que estuvieron ubicados. Una metodología frecuentemente utilizada por su sencillez y practicidad es la técnica Kaizen creada por los japoneses en la década de 1950. (p. 30-31)

Con respecto a lo descrito líneas arriba se concluye que la mejora continua de los procesos jugo un rol significativo en las organizaciones pues el desarrollar de manera adecuada los procesos conlleva a reducir costos, disminuir los reclamos, acortar los tiempos de espera y mejorar la calidad, fue de esa manera que las organización pudieron incrementar la complacencia de los colaboradores y clientes. Desde hace mucho la mejora continua se ha convertido en una estrategia que no solo involucra a la gerencia o al directorio sino a todo el personal pues todo cambio que ejecute la empresa debe ser adoptado por los colaboradores solo así las organizaciones podrán mejorar sus procesos y elevar su competencia las organizaciones deberán motivar e incentivar al personal que realice las buenas practicas mediante reconocimientos que puedan incentivar a que otros empleados puedan imitar el buen trabajo hacia el futuro.

Según Guerra (2007). “Mejora es un proceso, lo que significa modificarlo para convertirlo en algo más eficiente, efectivo y flexible, todo ello dependio de la estrategia y el proceso específicos del administrador” (p.52).

De acuerdo a lo expuesto por el autor anteriormente mejora continua fue un cambio constante para bien, ha sido realizar cambios graduales buscando ser más efectivo, fue detenerse a analizar sobre las tareas realizadas y tomar mejores decisiones que puedan hacer más competitiva a la organización, fue generar una sinergia empresarial cuyo efecto pudo generar mayor probabilidad de crecimiento.

Según Miranda, et al. (2007) señalo que la mejora continua ha sido un proceso activo que conlleva a la implementación gradual de estandares, siendo estos recurrentes, en los resultados alcanzados después de cada mejoría lograda. Su idea inicial se centra en que todo puede mejorar.(p. 63).

Se comparte la definición de Miranda, et al. debido a que en las organizaciones tuvieron que aplicar procesos de carácter dinámico que implique que los empleados se encuentren preparados para afrontar cambios graduales y frecuentes para ello fue importante contar con un adiestramiento que contribuyo a que cada cambio pueda ser asumido con responsabilidad y pueda estar enfocado a alcanzar resultados propuestos por la organización.

Mc Adams (1998) la mejora continua fue un proceso complejo de medir en términos de resultados específicos, especialmente cuando los implicados son equipos. Por tanto, para garantizar el éxito, los programas de mejora continua de procesos fueron diseñados para reconocer y reforzar las actividades que contribuyen a la mejora (p. 141).

Así mismo se pudo entender que resulto difícil poder medir resultados específicos con respecto al trabajo de equipos. Por ello se crearon herramientas y mecanismos que pudieron detectar actividades que no se realicen de manera correcta, de esta manera fortalecer y retroalimentar a los implicados mediante un feedback, monitoreos que pudieron contrarrestar las falencias y así mejoraron los resultados de los procesos.

Munch (2011) Deming Edwards definio a la mejora continua como un procedimiento integrado que abarca todas las funciones de servicio y producción, se baso en la evaluación continua, a través de los cuatro pasos esenciales como Planifica, Hacer, Verificar y Actuar, deberían implementarse sistemáticamente para lograr mejoras. (p. 32).

El autor considero que la organización tuvieron una política de trabajo donde se involucraron todas la áreas y asi fueron evaluados de manera constante fue asi que se pudo medir los resultados y lograron una mejora constante.

Fernández (2010), aludio que la mejora continua ha sido una herramienta que favorecio al aumento de la productividad promoviendo un desarrollo constante en todos los niveles de un proceso. La mejora continua garantizo la estabilización del proceso y la oportunidad de mejorarlo. En general, pudieron lograr una mejora al reducir las dificultades, tales como las falencias de comunicación.

Automatización, herramientas y colocación de puntos de supervisión con el fin de salvaguardar la calidad el proceso (p. 29).

De acuerdo al párrafo anterior se pudo decir que la mejora continua garantizo un crecimiento favorable en el desarrollo de la organización pues permitió optimizar recursos, fue importante fijarse objetivos alcanzables y hacer partícipe a los colaboradores de los logros y así pudieron adaptarse de una manera más rápida a cambios que trascurrieron durante de la ejecución, fue importante tener un seguimiento constante que ayudo a anticiparse a circunstancias que pudieron presentarse en el camino. Esto dio como resultado una mejora continua.

Aguilar (2010) la mejora continua hizo referencia a que nada se da por finiquitado o definitivamente mejorado. Siempre se presentan cambios en los procesos, desarrollo y oportunidades para mejorar. No hay nada permanente, sino una constante evolución, siendo esto parte de la naturaleza. Por consiguiente esto fue aplicado tanto en los individuos como en las entidades y sus funciones. (p. 3)

Se concuerda con lo expuesto anteriormente por Aguilar, pues la mejora continua no considero ningún cambio como finalizado, es por ello que cuando las entidades aplicaron la mejora continua de los procesos fueron realizando cambios profundos o graduales según la necesidad de la empresa, por otro lado las organizaciones fueron evolucionando diariamente y esto obligo a que las organizaciones tomen decisiones y realicen cambios constantes. Para lo cual fue importante que los cambios vallan acompañados de capacitaciones constantes hacia el personal y así ellos puedan adaptarse de una forma más rápida y sólida.

Deming llego a la determinación que para alcanzar la mejora continua fue prescindible seguir catorce pasos.

Se creo constancia para mejorar. En lugar de que el objetivo principal de la entidad sea un beneficio, su misión fue mantenerse en el mercado y ofrecer trabajo a través de la innovación, la indagación y la mejora continua, de esa forma, las herramientas se generaron tácitamente.

La entidad busco mantenerse en el mercado no por conseguir utilidades si no para generar puestos de trabajo a través del descubriendo nuevos métodos y procedimientos, así como una mejora permanente, permitiendo la generación de utilidades. (Munch, 2011, p.36).

Se adopto una nueva filosofía que no de prorroga a deficiencias. Para suprimir la conformidad con el trabajo deficiente y el servicio deficiente, se requierio una nueva doctrina donde los errores y las ineficiencias son inaceptables. Lo anterior se obtuvo a través del compromiso que tienen los colaboradores para con la entidad con el fin de lograr la calidad, entendida como superior a los requerimientos y percepción del usuario. En el transcurso del periodo de vida del bien. Los miembros de la organización asumieron el reto de ofrecer un servicio o un producto de calidad, significo que errores y desempeños deficientes no pudieron ser contemplados en ningún nivel de la organización, cada miembro tuvo que tomar conciencia de sus deberes y responsabilidades. (Munch, 2011, p.36).

Se pudo eliminar la inspección. Una inspección de rutina del 100% corresponde a la planificación y aceptación de errores, Fue admitir el incorrecto desempeño en el proceso, todo lo expuesto se vio reflejado en la entidad por la incompetitividad al no cumplir con las expectativas. Por ello la calidad no se baso en la inspección, sino se enfoco en prevenir y realizar mejoras en los procesos de manera continua.

Se trato en lo posible de obviar la supervisión, en su lugar, se corroboro el avance del producto evitando asi el reprocesamiento y el desperdicio que generaron altos costos, esto aumento la calidad de los procesos. Es por ello que un producto de calidad se tuvo diseñar desde el inicio y no ser dependiente de la inspección que al final fue un costo que se agrega al consumidor a pesar que únicamente reciba productos de calidad. (Munch, 2011, p.36).

Se puso fin al simple hecho de usar como indicador de contratación de proveedores al precio. Sin los estandares de calidad propicios, la entidad solo puede elegir proveedores que ofrecen precios bajos, acarreando repercusiones desmesuradas: decrece la calidad en la producción y aumento de costos de no calidad. Para conseguir materia prima de calidad fue imprescindible no solo tener

una conexión fluida con el proveedor, sino capacitarlo para que se empeñe en brindar insumos de alta calidad. Las organizaciones tuvieron que buscar proveedores que ofrezcan más puntualidad en sus entregas, bienes de calidad y a un precio considerable, en lugar de contratar a proveedores por sus precios bajos. Tratar a los proveedores con afinidad y de forma directa. (Munch, 2011, p.36).

Hubo una mejora continua y para siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no se alcanza de buena a primera. Se requirió que la gerencia busque continuamente procedimientos para generar menos excedentes y mejorar la calidad. Fue un compromiso atañido tanto a la gerencia como al colaborador; Para tener un proceso mejor, fue necesario continuamente mejorar la calidad de todas las funciones y reducir las variaciones. La organización debió mejorar constantemente para garantizar la calidad a través de instrumentos estadísticos, como gráficos de control y programas de mantenimiento que contribuyeron a suprimir causas específicas, a medida que un proceso mejora, mejora la comprensión del proceso. Las mejoras de productos y procesos fueron de la mano con una mayor comprensión y una mejor teoría. (Munch, 2011, p.37).

Establecieron métodos modernos para la capacitación laboral en todos los niveles. Constantemente los colaboradores, han adquirido conocimiento de las actividades a realizar a través de otro compañero, el cual no recibió la capacitación adecuada, fue por ello que no realizaron trabajos aquellos que no habían recibido capacitación. Deming planteó diversos tipos de capacitación en una entidad: conocimiento de los 14 puntos, inducción, capacitación de supervisores y especificaciones operativas para su trabajo, conocimiento del proceso y participación del proveedor y el usuario. Realizar capacitaciones en el ambiente laboral para todos los colaboradores con respecto a sus funciones suprime la capacitación entre los compañeros, ya que solo se ilustra el conocimiento de un trabajador y el conocimiento completo nunca se difunde. (Munch, 2011, p. 37).

Se instauró el liderazgo. La función de la gerencia no fue monitorear sino suprimir todos los obstáculos que imposibilitan que un colaborador se identifique con su trabajo, así como instruir adecuadamente al trabajador para su buen desempeño laboral. La implementación del liderazgo dentro de los supervisores y

altos ejecutivos fue una buena señal de que las cosas pueden salir bien. Los líderes tuvieron las competencias adecuadas para identificar las habilidades de los que tenían en su entorno, talento y cualidades de los seguidores con quienes laboraban. Los líderes entendieron cómo enriquecer los sistemas en el cual él y sus seguidores trabajaban, no intimidan ni mendigan, crearon un ambiente de interés y retos en el trabajo y satisfacción para realizarlo (Munch, 2011, p. 37).

Eliminaron el miedo, muchos empleados tuvieron miedo de hacer preguntas, incluso sin haber entendido cuál era el trabajo. El daño económico causado por el miedo ha sido alarmante, para tener una calidad mejor y una adecuada productividad fue imprescindible que los trabajadores se sientan seguros. Por lo que algunos colaboradores pudieron sentir temor y estos pueden ser: inestabilidad laboral, la evaluación del desempeño, el desconocimiento de los objetivos de la entidad, el mal monitoreo, la falta de definiciones operativas, la falta de posición, producto o especificaciones, el incumplimiento de las tarifas y los malos procedimientos de inspección. Desechando el miedo, se generó estabilidad de los colaboradores, promoviendo la seguridad y entornos de trabajo adecuados, y eliminando así muchas barreras a la calidad, cuando se empleó el miedo como medio para aumentar el desempeño del individuo, este objetivo falló. El miedo impidió que los trabajadores piensen, eliminó el orgullo y la alegría de trabajar, se extinguió todas las formas de motivación., causante de grandes desperdicios y pérdidas. (Munch, 2011, p. 38).

Para superar obstáculos existentes entre diferentes áreas y departamentos. A menudo ha sido complicado debido a que compiten o tienen objetivos opuestos. La única forma de mejorar la calidad fue a través de un sistema integrado en el cual se fomentó el trabajo en equipo de todos los trabajadores de la entidad para evitar defectos y eliminarlos. Esto permitió que las áreas y departamentos trabajen en dirección de un solo objetivo para evitar tener una comunicación ininterrumpida y preservar la misión de la entidad. El haberse proyectado a través de un equipo reveló la audacia de los trabajadores en beneficio de la organización. (Munch, 2011, p. 38).

El haber deshecho las contraseñas, avisos y carteles. Nunca ayudaron a ningún trabajador a desempeñarse adecuadamente, exigen mayor productividad, sin embargo no facilitaron instrucciones sobre los métodos para la mejora. Fue importante demostrar progreso o mejora con gráficos de control, se practico el uso de métodos estadísticos, se inicio mejoras variando los métodos y procesos que fueron opciones verdaderamente propicias para aumentar la productividad. Se evito la opresión a los trabajadores por el deseo de incrementar la productividad, con normas intimidantes y enunciados que no corresponde a un buen ambiente de trabajo, posibilitando que los colaboradores propongan lemas así también obviar las frases que no se ajusten al contexto de la organización, ya que ello influye de manera negativa en el entorno. (Munch, 2011, p. 39).

Se utilizo métodos estadísticos para una mejora continua en la productividad y la calidad. Se realizo capacitación en el uso de herramientas estadísticas para mejorar la calidad fue crucial. Para alcanzar una mejora continua, se necesito el uso de herramientas estadísticas que facilitaron el monitoreo y brindaron datos verídicos al colaborador para que se identifiquen las singularidades del proceso. La utilización de estas herramientas estadísticas permitieron a los trabajadores tener conocimiento preciso del adelanto de los trabajos y la forma en que se estuvieron ejecutando los procesos, al efectuar una comparación con los cuadros estadísticos elaborados para la supervisión.

Fomentaron el orgullo del trabajo. El orgullo de las personas por hacer bien su trabajo ofrece varios beneficios que algunos de los más significativos fueron: productividad, lealtad, entusiasmo, interés en el trabajo, por la calidad y el espíritu de equipo, promoción del orgullo en el trabajo, la entidad definio los detalles del trabajo, proporcionaron métodos, herramientas adecuadas, implementos, educar a los empleados, satisfacer sus necesidades primarias, crearon conciencia sobre la envergadura de su trabajo y eregir sistemas, procesos y un clima organizacional que fomente una sensación de logro y felicidad para una buena labor. Eliminaron las culpas de los trabajadores, en muchas oportunidades, las deficiencias en calidad se producian por falencias en el sistema y la defectuosa opción o puesta en marcha del mismo, se analizaron todos estos enunciados para fundamentar el juicio pendiente de cuáles fueron las causas de los problemas. (Munch, 2011, p. 39).

Se instauró un programa de educación y automejora. Tanto la gerencia como los trabajadores fueron involucrados mediante una capacitación del uso de los nuevos métodos o procedimientos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas. La educación y la capacitación comprendió los siguientes tópicos: la filosofía, la misión y las políticas y las metas de la entidad, técnicas estadísticas elementales y técnicas de calidad. Realizar capacitaciones y educación dentro de las organizaciones, destacando el trabajo en equipo y la utilización de las nuevas tecnologías y procedimientos que favorezcan a mejorar la productividad, la calidad de los productos y servicios, a ser competitivos y aprovechar al máximo las cualidades de los trabajadores siendo más competitivos en el entorno. (Munch, 2011, p.39).

Se realizaron medidas para alcanzar la modificación. La alta dirección de las organizaciones gerencia llegaron a comprometerse a cabalidad con la calidad, perfeccionaron un equipo de altos cargos y diseñaron un plan de acción para alcanzar una mejora continua en todos los niveles de la organización, es decir trabajaron desde gerencia hasta el operario, todos en conjunto para la práctica y poner en función los planes de mejora y contar con los trabajadores capacitados para la implementación de los mismos para elevar la disposición y el entusiasmo de todos los integrantes que conforman la entidad, promovieron la participación de los trabajadores debido a que es un factor importante que contribuye a la motivación. (Munch, 2011, p. 40).

En ese sentido se pudo entender que para lograr una mejora continua fue importante que se involucraran todas las áreas y así el compromiso sea de toda la organización, todos son importantes y a la vez generó un incremento en la calidad dentro y fuera de la organización generaron una mejor productividad y brindando un mejor servicio.

El haber aplicado las metodologías de la mejora continua en las organizaciones fueron de suma importancia pues contribuyó en detectar cuáles fueron las áreas que retrasan el trabajo diario, áreas conocidas como cuello de botella, la mejora continua fue la estrategia que debería aplicar toda organización que busca elevar el desempeño en procesos como consecuencia la mejoría de

algunas variables como reducir costos, mejorar la calidad, los tiempos de respuesta y el porcentaje de reclamos. La mejora continua permitio optimizar de manera cuántica y sistemática el comportamiento y los resultados de los procesos de la organización como consecuencia ordenar las tareas y funciones que se desempeñaron en las áreas, la mejora continua fue un proceso dinámico que consistio en realizar cambios graduales fue por ello que el adiestramiento o capacitación juega un rol importante en la organización pues ha sido importante que los colaboradores se puedan adaptar fácilmente a los cambios , la mejora continua creo normas reglas que permitieron que el cliente interno como el externo respete políticas implantadas por la empresa que contribuyeron en el desarrollo de la organización la mejora continua no dio procesos por terminados o finalizados pues día a día se afianzo en poder realizar cambios que produzcan mejoras.

Se realizaron varias técnicas para instaurar la mejora continua en las entidades, de las cuales se destaca las 5 “S”, la mejora continua kaizen y la mejora mediante la estrategia Six Sigma. (Bonilla, 2010, p. 32).

Las 5 “S” y el proceso de la mejora continua.

Las 5 “S” fueron una de las estrategias que apoyaron el proceso Kaizen utilizado por la fabricación ajustada. Sus orígenes comenzaron en Japón paralelo al movimiento de calidad total. Durante la década de 1950 y su objetivo primordial fue hacer cambios conductuales en sus colaboradores hacia la gestión laboral. Los valores más importantes que pudieron fortalecer son:

Tabla 1

Estrategia de las cinco "S"

Nota: Elaborado en base a: Bonilla, (2010)

La estrategia de las cinco "S" se propone como metas específicas: a) Se respondió a los requerimientos de mejora en el ambiente laboral, eliminando los desechos generados por la perturbación, la ausencia de limpieza, fugas, contaminación, etc; b) Hubo una reducción de las pérdidas por omisiones de las especificaciones de calidad, tiempo de respuesta; c) Contribuyo en aumentar la vida útil del equipo gracias a la revisión constante del operador de la máquina; d)Mejoro la estandarización y la disciplina de acuerdo con las normas al permitir que el colaborador participe en el desarrollo de procedimientos de limpieza, lubricación y ajuste; d) Se utilizaron controles visuales que permitieron mantener en orden todos los elementos y herramientas involucrados en el proceso de producción; e)Mantuvieron el ambiente laboral a través de controles regulares sobre las medidas de mantenimiento para las mejoras; f)Facilitaron todo tipo de programas de mejora continua: Kaizen, producción justo a tiempo, control de calidad total y mantenimiento productivo total; g)Existió una reducción los posibles motivos que

Seiri (clasificar): Distinguir entre elementos necesarios e innecesarios en el ambiente laboral.

Seiton (organizar): Organice adecuadamente los elementos que se clasifican como necesarios.

Seiso (limpiar): Desarrollar un sentido de limpieza permanente en un lugar de trabajo.

Seiketsu (normalizar): Estandarizar las prácticas para mantener el orden, la limpieza y aplicar continuamente los principios anteriores.

Shitsuke (perseverar): Superar la resistencia al cambio y hacer un hábito de buenas prácticas.

generaban desaveniencias y se capacito sobre el cuidados y la preservación de los equipos y otros recursos de la entidad.

Luego explicamos cada principio establecido: Seiri (Clasificar).- Consto en separar del lugar de trabajo o estación en las áreas de producción o en los ambientes administrativas todos los objetos prescindibles para llevar a cabo el trabajo; Dichos objetos fueron retirados y colocados en algún lugar propicio. Las tarjetas rojas han sido ser valiosas para distinguir elementos prescindibles. El uso

de Seiri proporciono ventajas tales como: a)Generaron espacios útiles en las instalaciones; b)Optimizaron tiempos al ingresar materiales, documentos, herramientas y otros objetos de trabajo; c)Mejoraron el control visual del inventario de repuestos y elementos de producción, carpetas de información, planos; d)Eliminaron el deterioro de productos u objetos que se degradan al exponerse durante mucho tiempo en un entorno que no ha sido adecuado para ellos. tales como materiales de embalaje, etiquetas, envases de plástico, cartones y otros; e)Facilitaron la inspección visual de los insumos que se agotan y se necesitan para un proceso en un turno.

Por lo expuesto anteriormente clasificar fue diferenciar elementos que han sido importantes en la labor diaria, fue así que se busco acortar los tiempos en acceder al material, documentos o herramientas que fueran de utilidad en el área, de una manera más fácil y rápida. Esto contribuyo en la liberación de espacio descargando y despejando lugares transitados por colaboradores de la organización.

Seiton (Ordenar).- Consto en clasificar los objetos que fueron ordenados como indispensables para su pronta ubicación, es decir, “Un lugar para que este todo en su lugar”, o tener un lugar propicio para cada objeto, el cual sera de fácil ubicación y acceso. La práctica se llevo a cabo, estableciendo una ubicación para cada objeto catalogado que determino la cantidad exacta de estos; fue primordial tener un mecanismo articulado, el cual aseguro que cada bien retorne a su ubicación y esté se halla encontrado listo cada vez que fue requerido.

Las herramientas empleadas para la instauración de Seiton son la codificadas y señalizadas. Entre las ventajas obtenidas de la aplicación de Seiton destacaron las siguientes: a)Permitio tener una ubicación adecuada para cada objeto empleado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y regreso al sitio; b)Hubieron sitios señalados para encontrar los objetos que rara vez se usan; c)Cuando se trato de máquinas. Se facilito información del equipo, sistemas de seguridad, alarmas, controles, direcciones de rotación, etcétera; d)Se comprobo que el equipo tenga protección visual para permitir el control y la limpieza; e)Se estableció y resalto todos los sistemas auxiliares para el proceso, como tuberías,

aire comprimido, combustibles; f)Facilitaron el fácil acceso a los objetos que suelen ser empleados en el área; g)La limpieza se pudo abordar de formas más fáciles y seguras; h)Mejoraron la presentación y la estética de la instalación; comunicar orden, responsabilidad y compromiso de trabajo; i)Liberaron espacio; j)La seguridad aumento debido a la delimitación de todas las instalaciones y al uso de protección transparente, especialmente de alto riesgo; k)La entidad pudo tener sistemas sencillos para el control visual de materiales y materias primas en almacenes de procesos; l)Mayor cumplimiento, mejora de la productiva global de la planta.

Asimismo se entendio que el orden y la organización sobre los elementos clasificados contribuyo en la ubicación de manera más rápida y fácil la documentación o materiales que pudieron ser requeridos constantemente por otras áreas fue por ello que luego de una clasificación y organización de materiales ha sido importante realizar la codificación y señalización que facilito la visión a los trabajadores del área.

Seiso (limpiar).- Se caracterizó en limpiar el polvo y la suciedad de toda la fábrica.Se asumio que la limpieza fue una actividad de mantenimiento autónoma permitiendo especificar máquinas, equipos y herramientas, ya que “la limpieza es control”. No solo se trato de quitar la suciedad.Tuvieron que aumentar las medidas de limpieza para buscar fuentes de contaminación para eliminar las causas raíz.

Para desarrollar el método en mención, primero se tuvo que identificar los materiales imprescindibles y apropiados para asear cada sitio de trabajo, se busco procedimientos que fomenten la suciedad en el área y luego se promovio la limpieza como rutina. Algunos elementos concretos pudieron ayudar a fortalecer las practicas de Seiso fueron las listas de limpieza e inspección, las tarjetas amarillas y el manual de limpieza.

La aplicación de Seiso proporciono las siguientes ventajas: a) Existió una reducción del riesgo potencial de accidentes: pisos mojados, disturbios, etcétera; b)Mejoro el bienestar físico-mental del colaborador; c)La vida útil del dispositivo tuvo un aumento al impedir que se deteriore debido a la contaminación y la suciedad; d)Se pudo reconocer con facilidad las averías cuando el equipo tiene una limpieza optima; e)La limpieza facilito un incremento significativo en la eficiencia

general del equipo; f)Mejoro la optimización de materiales y energía debido a la eliminación de fugas; g)La calidad de un bien mejoro cuando no hubo suciedad ni contaminación en el producto ni en el embalaje.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente consistio en inspeccionar y supervisar el área de labores y de los equipos y asi evitaron la suciedad, buscaron implementar acciones que contribuyan en reducir la suciedad y tener un ambiente laboral más seguro, fue esa la manera que se inculco a los colaboradores en mantener un lugar aseado.

Sieketsu (estandarizar).- La estandarización tiene como objetivo conservar el grado de pureza en la entidad alcanzado con la usanza de las 3 primeras "S". Para crear esta cultura, se usaron varios mecanismos, uno de los cuales fue la ubicación de las fotografías en el lugar de labores en condiciones óptimas para que todos los empleados puedan observarlas y les recuerde como se han venido realizando. Otro es el desarrollo de rutinas o estándares documentados que han contribuido en el desarrollo de la realización de las tareas de cada colaborador en su área.

Fue beneficioso revisar el uso de estándares para constatar su ejecución. Los tableros o murales, los procedimientos e instrucciones y plantillas fueron algunos de los recursos utilizados para implementar Sieketsu. Entre las ventajas de la estandarización estuvieron las siguientes: a)Se sostuvo las buenas prácticas y los conocimientos; b)Se mejoro el bienestar personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente; c)Se evitaron errores en la limpieza que pudieron conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios; d)Existió un compromiso por parte de la en el mantenimiento de las áreas de trabajo al intervenir en la aprobación y promoción de los estándares; e)Los tiempos de intervención fueron mejorando teniendo com resultado un incremento en la productividad de la planta.

La estandarización pretendió mantener la clasificación organización y limpieza fue una etapa que busco sensibilizar y concientizar a los colaboradores para que respetaran y cumplan las normas ya establecidas fue asi que hubo una contribución al desarrollo de la organización mediante las buenas prácticas.

Shitsuke (disciplinar).- Hizo alusión al incumplimiento de los procedimientos asentados. Esto se dio cuando se implementó la disciplina y se acataron las reglas y procedimientos que adoptaron, generando un resultado beneficioso. La disciplina fue el medio entre las 5 “S” y la mejora continua. Esto significó realizar controles periódicos, visitas sorpresa, autoverificaciones de los colaboradores, respeto mutuo y una mejor calidad de trabajo.

Promovió el respeto a los estándares instaurados para preservar el lugar impecable en área laboral; Se llevó a cabo el control personal y se fomentó el respeto de las normas que rigen la actividad de una entidad, como fue el hábito del autocontrol o la reflexión sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.

Shitsuke empleó sistemas de reconocimiento para recompensar la instauración de las 5 “S” y la participación de los colaboradores en la generación de ideas y el mantenimiento de la disciplina.

Las cinco listas de verificación “S” y las “rondas de verificación” fueron dos elementos que ayudaron a la práctica de Shitsuke. Los beneficios esperados son: a) Se creó una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa; b) La disciplina fue una forma de cambiar hábitos; c) Se mantuvo los estándares establecidos y existió una mayor sensibilización y respeto entre personas; d) La moral en el trabajo aumentó; e) El cliente se sintió más complacido debido a que los niveles de calidad se incrementaron cada vez que se respetó completamente los procedimientos y las normas establecidas; f) El lugar laboral ha sido un sitio donde sinceramente era muy grato llegar cada día.

Por lo expuesto anteriormente se puede decir que fue importante que se respete los procedimientos ya establecidos, consistió en mantener la autodisciplina respetándose unos a otros, implicó una supervisión periódica y adiestrar e incentivar al personal a contribuir en las buenas prácticas.

Etapas para implementar las técnicas de las cinco “S”.

Compromiso de la dirección._ La implementación se adoptó como un proyecto que necesitó el soporte de altos ejecutivos y diversos recursos.

Seleccionar el área de inicio de implantación (área piloto). _ Fue sugerible comenzar el proyecto en cualquier área o proceso para mejorar el aprendizaje y luego propagarse a otros ambientes.

Informar al personal acerca de este proceso.- Al colaborador en cuestión se le informo sobre los objetivos y el alcance del proyecto, y el método a utilizar; que promueve la colaboración y el compromiso.

Establecer los equipos de mejora.- El proceso de instauraciones evidencio circunstancias o causas que fueron abordadas para lograr los objetivos propuestos por el programa, los equipos de mejora ayudaron a la eliminación de tales circunstancias.

Formar los equipos en metodología 5“S”.- Se requirio que los facilitadores propicien el aprendizaje del programa, especialmente entre el personal nuevo o el personal en otras áreas.

Auditorias 5“S”.- Los nuevos métodos adquiridos han sido mantenidos a tiempo y asi ayudaron al programa sistemático de auditoría.

Establecer registros de las acciones emprendidas.- Los resultados de las auditorías se utilizaron para preparar medidas correctivas o preventivas, así como una forma de monitorearlas.

Seguimiento del problema.- Las acciones o mejoras propuestas fueron monitoreadas hasta que se completen, asegurando la efectividad del programa.

Reconocimiento.- El desempeño en el área y la ley han sido recompensados por mantener el compromiso y la participación del colaborador.

La instauración del programa de las 5“S” ha reportado mejoras interesantes en varias compañías alrededor del mundo, tanto en el este como en el oeste. (Bonilla, 2010, p. 36).

Mejora continua (Kaizen) ha sido una filosofía japonesa que engloba todas las operaciones comerciales, también se definió con una estrategia para la mejora integralmente; fue considerada la clave del éxito competitivo japonés. La mejora

pudo relacionarse con costos, cumplimiento de entregas, seguridad y salud en el trabajo, desarrollo de colaboradores, proveedores, bienes, etc.

La mejora continua se baso en la mejora continua del diseño original, responsable de todos los colaboradores de la compañía, con especial énfasis en los operadores de producción, y no requirió grandes inversiones. Involucro al producto y los procesos que lo hacen obtenible, incluidos los procesos de manipulación. Propició la integración de los empleados y permitió el crecimiento de la motivación y el “know-how” colectivo.

El método Kaizen requirió una disciplina fuerte, una concentración necesaria para mejorar continuamente, elevar las marcas en términos de calidad, productividad, complacencia del usuario, tiempos de ciclo y costos. Según la tecnología, no fue suficiente que el CEO halla tenido un sistema de información que le informe sobre lo que sucedio en los procesos de producción (ya sean bienes o servicios), pero fue importante visitar el proceso varias veces al día para evaluar personalmente lo que sucedio. y por qué es decir, si desea mejorar los resultados, debe concentrarse en mejorar los procesos.

Las etapas genéricas del proceso de mejora continua se basaron en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) creado por shewart y anunciado por Deming al liderazgo japonés en la década de 1950 (Chiavenato, 2006). Siendo los siguientes:

Planificar; Se diseño y capacito al colaborador involucrado, se reviso los procesos y midio los resultados, determinando los requerimientos de los usuarios, se relaciono el desempeño de los procesos y los requerimientos de los usuarios, se determino los requerimientos de mejora, se establecieron metas, se propuso un plan y se preparo al trabajador para el despliegue.

Hacer; Implemente un plan de mejora, recopile datos propicios

Verificar; Mida y analice los datos adquiridos después de la implementación de los cambios, comprenda si se acercaron al objetivo establecido, revise y resuelva los problemas pendientes

Actuar; integre formalmente la mejora en el proceso, estandarice y comunique la mejora a todos los miembros de la entidad, preste atención a las nuevas oportunidades de mejora.

El proceso de mejora continua se evidenció por la aplicación de una metodología sistemática, respaldada en el uso de herramientas estadísticas, como diagramas de flujo, histogramas, diagramas de control, diagramas de causa y efecto, diagramas de Pareto, diagramas de flechas, que dan objetividad en el análisis y la toma de decisiones sobre un problema en particular. Pudieron comprender que el concepto de mejora continua proporciona mecanismos estratégicos para implementar mejoras dentro de una entidad mediante la optimización de recursos al conectar al colaborador para agenciarse de valores, compromisos que ayudan a complacer a los clientes internos y externos que generaron una expectativa y percepción distinta.

La mejora continua fue un proceso activo que involucro cambios graduales, pero resultados estandarizados muy frecuentes obtenidos después de cada mejora.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación, en el presente se utilizó el estudio descriptivo y, por lo tanto, se profundizó con la finalidad de detallar cómo funcionará la mejora continua en el desarrollo de los objetivos establecidos. Según Tamayo (1987), propone este tipo de investigación para describir sistemáticamente las características de una población, situación o área de interés. Este tipo de estudio solo pretende describir situaciones o eventos; En principio, no está interesado en verificar explicaciones, probar ciertas hipótesis o hacer predicciones. Muy a menudo se describe con estudios (estudios de estudio), aunque estos también se pueden usar para probar hipótesis específicas y explicaciones de prueba. (p, 44). Según Cerda (2003), “tradicionalmente, la descripción de la palabra se define como el acto de representar, reproducir o aparecer a humanos, animales o cosas ... “; y agrega: “Deben describirse los aspectos más característicos, distintos y especiales de estas personas, situaciones o cosas, es decir, las cualidades que los hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).

Diseño de investigación, según, Hernández, Fernández, y Baptista (2010). Manifestaron que un diseño no experimental puede conceptualizarse como: Investigación realizada sin manipular conscientemente las variables. A si mismo cabe mencionar que la investigación aplicada fue no experimental debido a que solo se observó el fenómeno que ocurrió en un contexto natural y luego fue analizado. (p, 149).

3.2. Variable, operacionalización

Según Hernández et al. (2010) una variable es una propiedad fluctuante y cuya variación es medible u observable. (p.89).

Según Vara, (2010) la variable es cualquier cosa que pueda asumir un valor; todos los datos pueden variar. La variable es una constante que permanece estable, mientras que la variante puede oscilar en un intervalo dado. Asimismo las variables son todo lo que se puede medir, registrar, verificar y estudiar en la disertación. Estos son sensibles al registro de medición u observación. (p.272)

Variable : Mejora continua de los procesos.

Definición conceptual, la mejora continua de los procesos es una estrategia de gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el rendimiento de los procesos y, como consecuencia, aumentar la satisfacción de los clientes internos o externos y otras personas interesadas. Bonilla et al. (2010)

Definición operacional, según Reynolds, (1986) una definición operativa es el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para obtener impresiones sensoriales, que en mayor o menor grado indican que existe un concepto teórico. (p.52).

Se definió de manera operacional la variable mejora continua, en donde se dio a conocer los indicadores. Para la medición de esta variable se realizó un cuestionario tipo Likert.

Tabla 2

Operalización de la variable Mejora continua de los procesos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR
Mejora continua de los procesos	Clasificar	Ordenar Diferenciar Elementos Control
	Organizar	Analizar Ubicación Codificación y señalización
	Limpiar	Infraestructura Mantenimiento de equipos Fuentes contaminantes
	Normalizar	Procedimientos documentarios Políticas de reglamento Auditar
	Perseverar	Resistencia al cambio Hábitos de buenas practicas Autocontrol

Nota: Elaborado por el autor

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Población: se compuso de 20 usuarios seleccionados al azar ubicados en la Av. Proceso de Independencia # 1625 San Juan de Lurigancho. Según Fracica (1988), la población es “el cúmulo de individuos participes de una investigación. (p. 36). Según Jany (1994), la población es “el grupo de individuos que guardan características semejantes “ (p. 48).

Criterio de inclusión: usuarios seleccionados de una universidad de san Juan de Lurigancho

Muestra: Hernández et al. (2010) para el proceso cuantitativo, la muestra es un subconjunto de la población a investigar, siendo la parte representativa de la misma. (p 173). Al haber sido una muestra pequeña se abordó toda la población.

Unidad de análisis: según Weiers (1986) citado por Bernal, (2010) Existen varias clasificaciones para los métodos de muestreo que se utilizan con mayor frecuencia: patrones y diseños probabilísticos y no probabilísticos por atributos y variables. El primero de ellos es el más común. Según Malhotra (2008, p. 340) El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección aleatoria, sino que se basa en el juicio del experto. En consecuencia, la muestra en la encuesta actual es poco probable.

El tipo de muestreo aplicado fue no probabilístico en aras de la simplicidad, ya que es una muestra pequeña, la cual aborda toda la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para esta indagación es la encuesta bajo una escala de medidas Likert. Hernández et al. (2010) mencionan que esta comprendida por ítems. Hernández et al. (2010) que conduce a la recabación de información para un fin específico.

Presentado en forma de declaraciones o juicios a los que se solicita la reacción de los participantes. (p.245)

Según lo explicado por Hernández et al. (2010) establece que se trata de un conjunto de argumentos presentados como declaraciones para medir la reacción de la sustancia. Es decir, se presenta cada declaración y se le pide al individuo que elija uno de los cinco puntos o categorías de escala. (p. 245).

La técnica que se utilizó para el estudio fue tipo likert, esto se da porque nos permite tener respuestas de una manera individual y así cada empleado pueda dar a conocer su manera de pensar frente a situaciones diversas que ocurran en la organización y así determinar diferentes alternativas de mejora en la organización.

Criterios de Selección

Criterios de Inclusión:

En este estudio se incluyo en la selección del cuestionario tipo likert, a trabajadores de una Universidad de san Juan de Lurigancho que hayan laborado entre abril y septiembre del 2014.

Criterios de Exclusión:

Los colaboradores que comenzaron a trabajar a partir de octubre 2014 hasta la fecha, no fueron considerados.

Validez

La validez se entiende como el grado en que la medida refleja con precisión las características o dimensiones a medir. (Carrasco ,2013,p.142).

De esa manera, fue imprescindible validar el instrumento para evaluar su aplicabilidad, no obstante cabe mencionar que los instrumento fueron validados por especialistas de la carrera.

Opinión de Expertos

El instrumento utilizado fue revisado por un cumulo de estudios, todos profesionales temáticos, por lo que sus puntos de vista eran trascendentales y concensuaron que el instrumento tiene una validez significativa, debido a que corresponde a los objetivos del estudio, así como su validez interna puede ser apreciando las líneas a continuación.

Tabla 3

Validación del instrumento según expertos

N°	EXPERTOS	CONFIABILIDAD
Experto 1	Validador	Aplicable
Experto 2	Validador	Aplicable
Experto 3	Validador	Aplicable
Experto 4	Validador	Aplicable

Nota: Elaborado por el autor

3.5. Procedimientos

Para el presente estudio en primera instancia se desarrollo un cuestionario para poder emplearlo en la recolección de datos, este fue validado mediante un juicio de expertos.

3.6. Métodos de Análisis de Datos

Según Bernal (2010) el proceso de investigación consiste en analizar todos los datos recuperados de la población durante el trabajo de campo y tiene como objetivo generar resultados a partir de los cuales serán verificados de acuerdo con los objetivos e hipótesis de la investigación realizada o ambos (p. 198).

La confiabilidad del instrumento fue determinada en el estudio actual del coeficiente alfa de cronbach, desarrollado por J.L. Conbrach, en donde se requirio una sola administración del instrumento de medición y produjo valores que están entre uno y cero.

Es aplicable a escalas con múltiples valores posibles, por lo que puede usarse para determinar la confiabilidad de escalas cuyos objetos dan como resultado más de dos opciones.

Este estudio aplico métodos que colaboraron en el desarrollo de esta investigación. Según Bernal (2010, p. 60) El método inductivo comienza a basarse en hechos que se aceptan como verdaderos para llegar a conclusiones cuya aplicación es de naturaleza general. El método comienza con un examen individual de los hechos y conclusiones generales enunciadas como leyes, principios o la base de una teoría (p. 59-60).

3.7. Aspectos éticos

Todas las referencias, antecedentes fueron citados correctamente salvaguardando la integridad de su autoría, así mismo se respetó la confidencialidad de todos los encuestados de este estudio, no obstante las conclusiones fueron producto de los resultados obtenidos en la indagación, y a su vez este estudio servirá como un soporte para indagaciones posteriores referentes al tema.

IV. RESULTADOS

Luego de usar el cuestionario tipo likert para identificar la mejora continua de los Procesos se puede comprobar los resultados más destacados.

Su fórmula determino el grado de consistencia y precisión; La escala que determinaron la confiabilidad fueron dados por los siguientes valores:

Criterio de confiabilidad de valores

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.90 a 1

Tabla 4

Estadísticos de fiabilidad para la variable mejora continua de los procesos

Alfa de cronbach	N° de elementos
,717	30

Nota: SPSS versión 22

Se confirmo que el resultado del Alfa de Cronbach arrojó un valor 0.717, esto evidencio una confiabilidad moderada y, por lo tanto, fue aplicable al tener un 7.17%.

Tablas y Gráficos: Variable Mejora Continua y sus dimensiones

Tabla 5

El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	1	5,0	5,0	5,0
A VECES	8	40,0	40,0	45,0
Válidos Casi Siempre	8	40,0	40,0	85,0
Siempre	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

2.- El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el area de admision

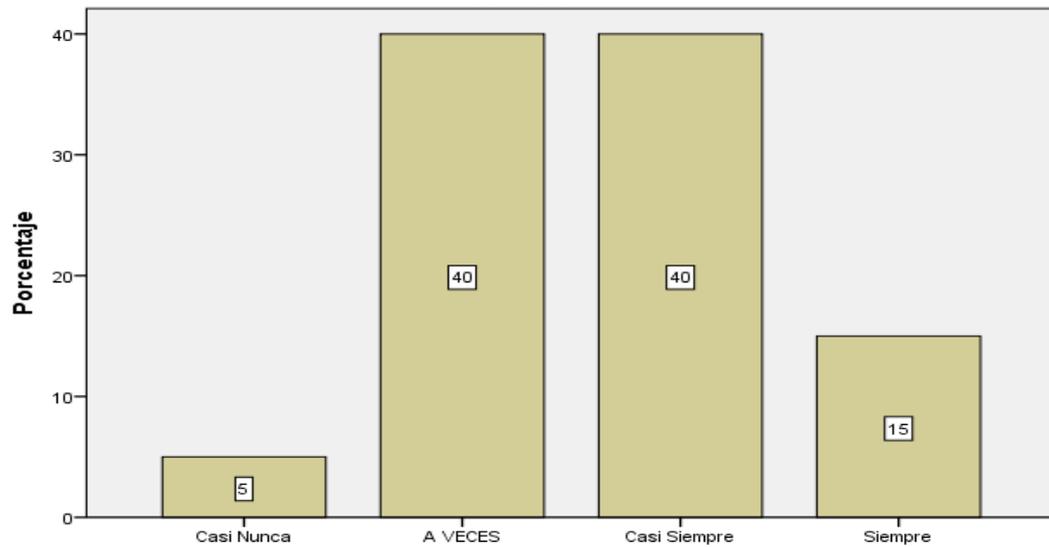


Figura 1. El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el área de admisión

Conforme a los resultados de las encuestas se aprecio que el 40% expreso que A Veces el orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener el control sobre el cumplimiento de los informes, otro 40% considero que Casi Siempre, un 15% estimo que Siempre y un 5% manifiesto que Casi Nunca

Tabla 6

La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	35,0	35,0	35,0
Casi Nunca	10	50,0	50,0	85,0
A VECES	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

7.- La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión

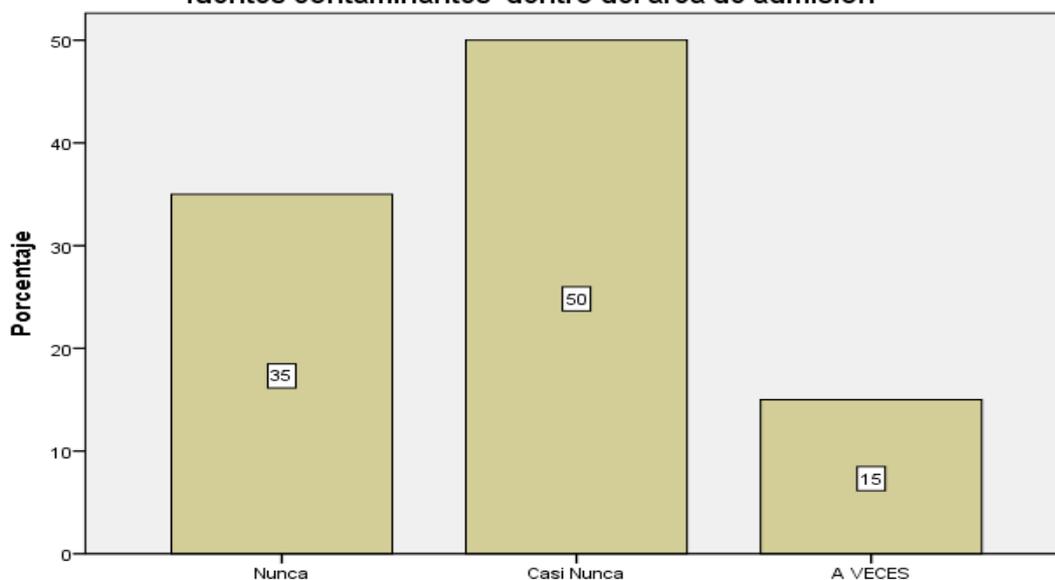


Figura 2. La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión.

Conforme a los resultados de las encuestas se apreció que el 50% indicaba que Casi Nunca la entidad donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión, el 35% manifestó que Casi Nunca y el 15 % opino que A Veces.

Tabla 7

La ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	35,0	35,0	35,0
Casi	11	55,0	55,0	90,0
Válidos Nunca				
A VECES	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

9.- La ubicación de los equipos de computo contribuyen a mantener un orden dentro del area de trabajo

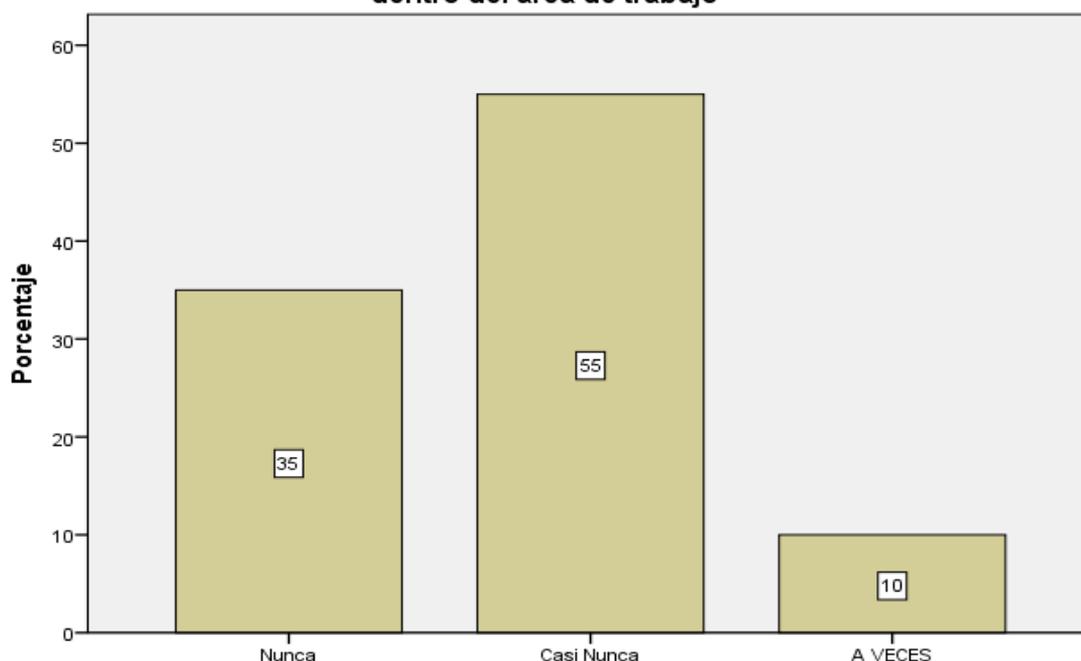


Figura 3. La ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo.

Conforme a los resultados de las encuestas se apreció que el 55% consideraba que Casi Nunca la ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo, el 35 % opino que nunca y el 10 % menciona que A Veces.

Tabla 8

Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	25,0	25,0	25,0
Casi	12	60,0	60,0	85,0
Válidos Nunca				
A VECES	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

12.- Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada area de trabajo

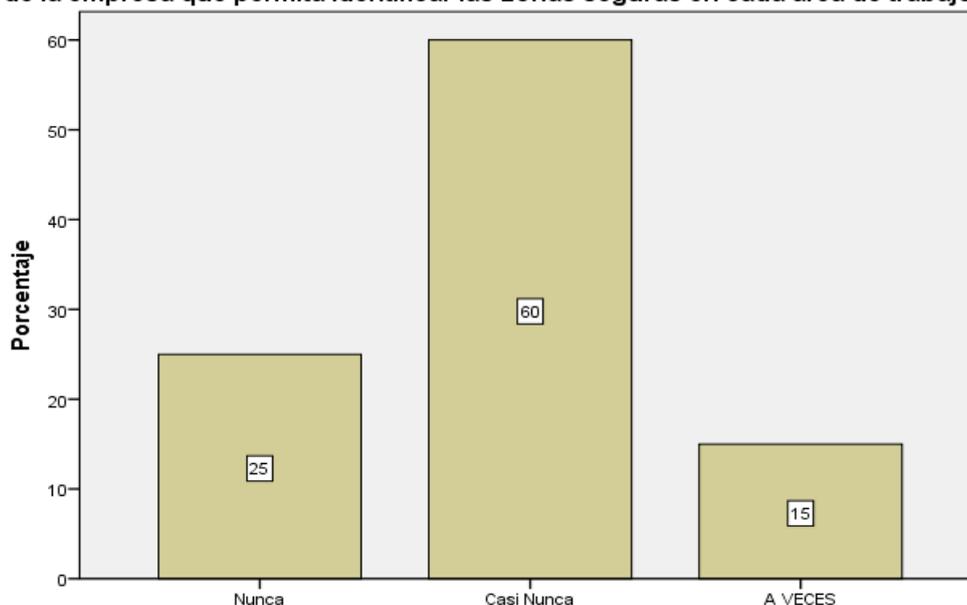


Figura 4. Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo

Conforme a los resultados de las encuestas se apreció que el 60% consideraba que Casi Nunca existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo , el 25% opino que nunca y el 15 % manifiesto que A Veces.

Tabla 9

Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi Nunca	9	45,0	45,0	80,0
	A VECES	2	10,0	10,0	90,0
	Casi Siempre	1	5,0	5,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

15.- Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de computo en el area de admision buscando prolongar la vida util de los equipos

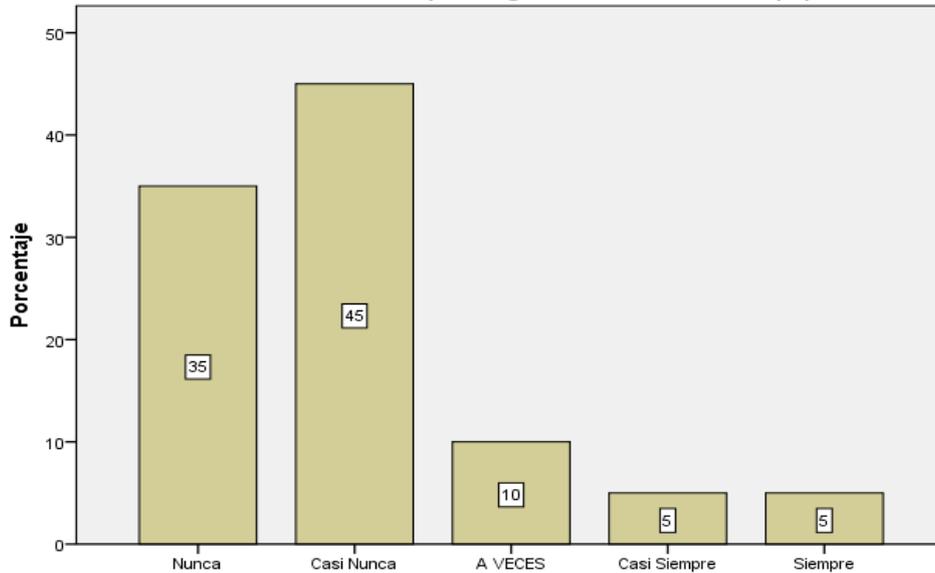


Figura 5. Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos

Conforme a los resultados de las encuestas se aprecio que el 45% consideraba que Casi Nunca existe un control sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo, el 35% opino que Nunca, el 10% manifiesto que A Veces, un 5% opino que Casi Siempre y otro 5% manifiesto que Siempre.

Tabla 10

La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del área técnica de sistemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Casi Nunca	13	65,0	65,0	75,0
Válidos A VECES	4	20,0	20,0	95,0
Siempre	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

16.- La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del area tecnica de sistemas

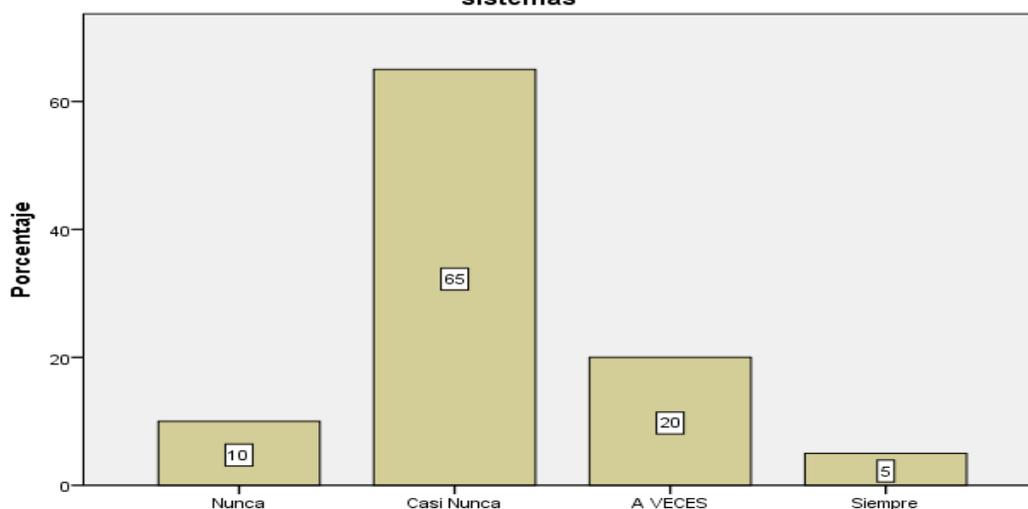


Figura 6. La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del área técnica de sistemas

Conforme a los resultados de las encuestas se apreció que el 65% consideraba que Casi Nunca existe un control o seguimiento a los equipos que ya hayan recibido soporte técnico, otro 20% manifiesto que A Veces, un 10% expreso que Nunca y solo el 5% que Siempre.

Tabla 11

Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	15,0	15,0	15,0
Casi Nunca	11	55,0	55,0	70,0
A VECES	3	15,0	15,0	85,0
Casi Siempre	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

19.- Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del area de admision

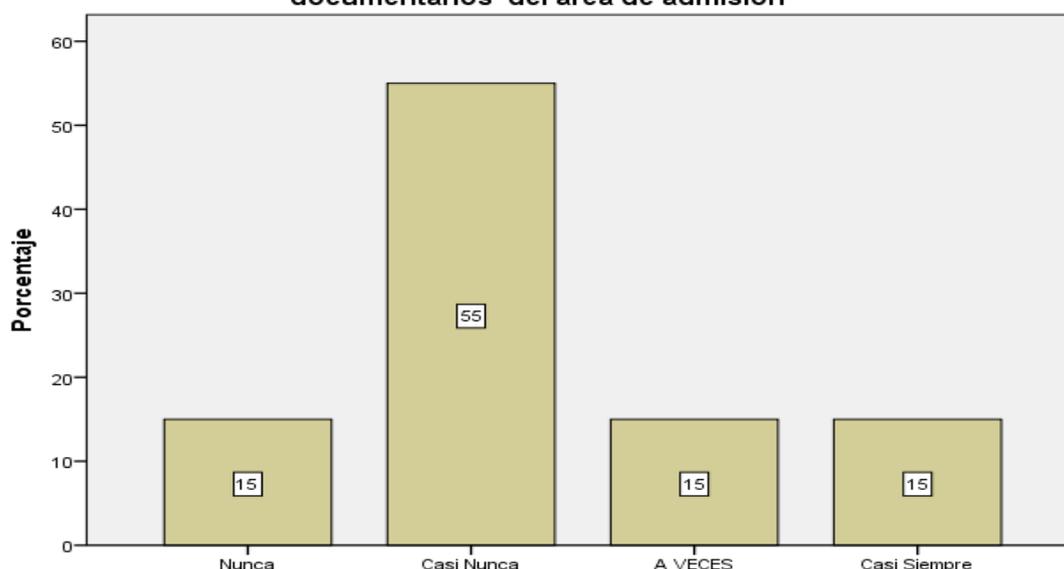


Figura 7. Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión

Conforme a los resultados de las encuestas se aprecia que el 55% consideraba que Casi Nunca los trabajadores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión, así mismo un 15% opino que Casi Siempre, otro 15% manifestó que A Veces y un 15% manifestó que Nunca.

Tabla 12

La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	25,0	25,0	25,0
	Casi Nunca	14	70,0	70,0	95,0
	A VECES	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

20.-La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios

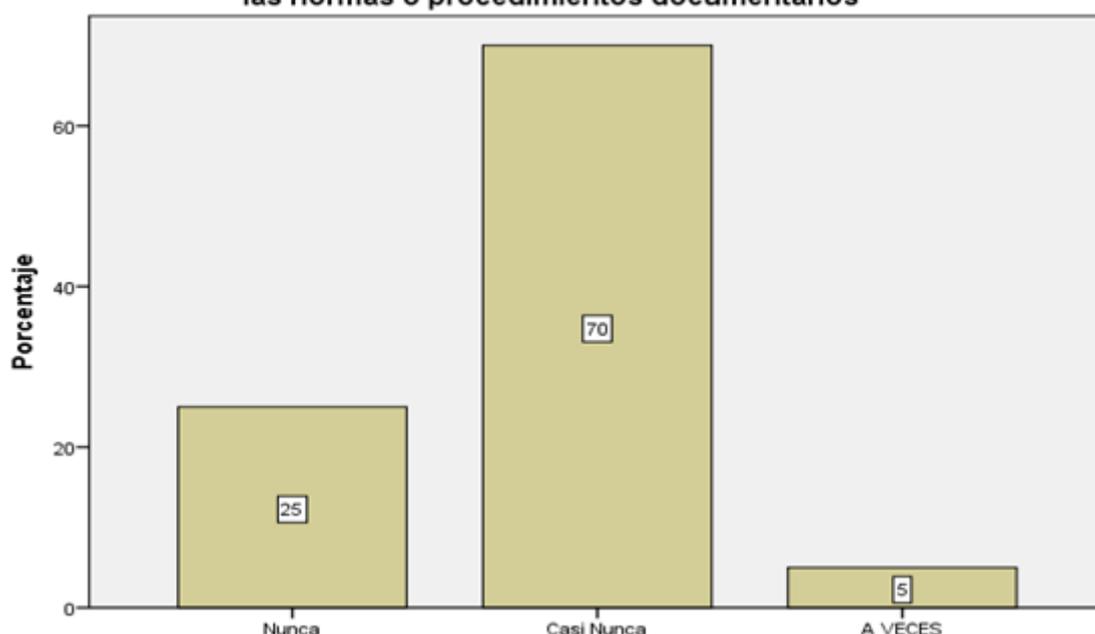


Figura 8. La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios

Conforme a los resultados de las encuestas se aprecia que el 70% consideraba que Casi Nunca la entidad donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios un 25% manifestó que Nunca y solo un 5% expresó que A Veces.

Tabla 13

La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	20,0	20,0	20,0
Casi	12	60,0	60,0	80,0
Válidos Nunca				
A VECES	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

22.- La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización

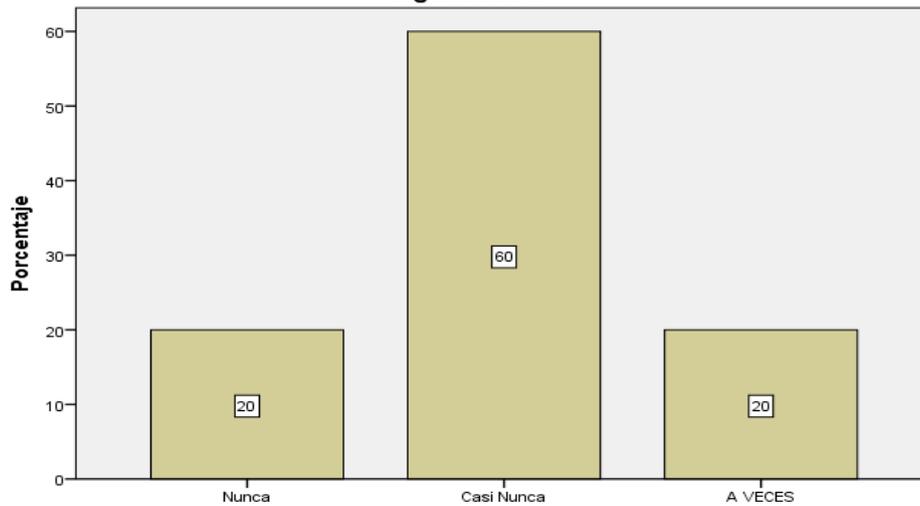


Figura 9. La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización

Conforme a los resultados de las encuestas se apreció que el 60% consideraba que Casi Nunca la empresa donde labora pone en conocimiento a los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización , el 20 % opino que nunca y otro 20 % manifiesto que A Veces.

Tabla 14

Los colaboradores del área de admisión que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A VECES	3	15,0	15,0	15,0
	Casi Siempre	10	50,0	50,0	65,0
	Siempre	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: SPSS versión 22

26.- Los colaboradores del area de admision que se resitan a los cambios de la organizaci3n dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

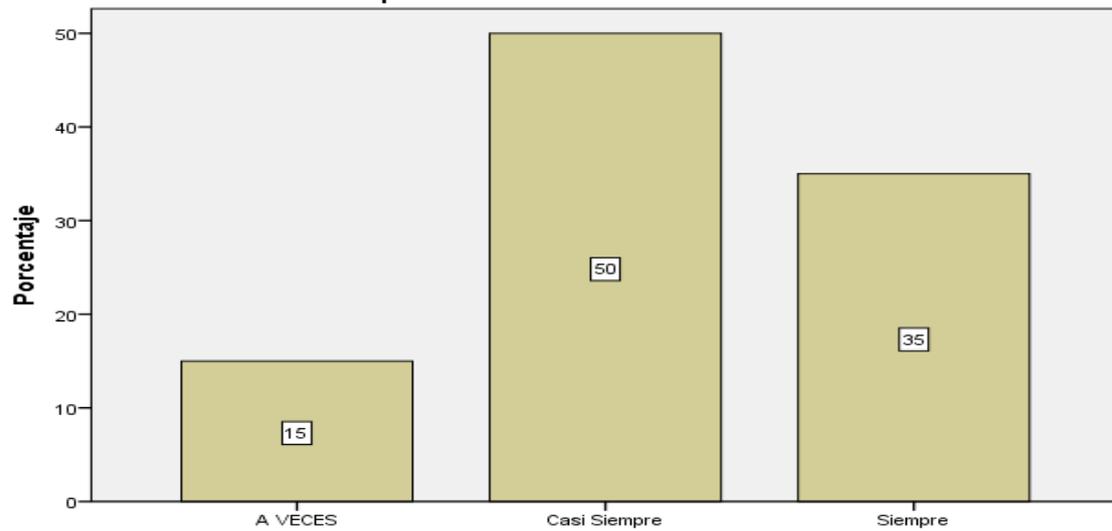


Figura 10. Los colaboradores del 3rea de admisi3n que se resitan a los cambios de la organizaci3n dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

Conforme a los resultados de las encuestas se aprecio que el 50% consideraba que Casi Siempre que se resitan a los cambios de la organizaci3n dificultan la mejora continua de los procesos administrativos, as3 mismo un 35% opino que Siempre y solo un 15% opino que A Veces.

V. DISCUSIÓN

El desarrollo de la tesis de mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de san Juan de Lurigancho 2014, permitió poder contrastar con estudios que han sido tomados en la investigación. Esta investigación se tomó los resultados más destacados.

Asimismo, Távara y Villanueva (2021) desarrollaron el artículo titulado plan de mejora continua 5s para optimizar la gestión de almacén en la taberna distribuciones-Chiclayo; determinaron un plan de mejora continua 5s para optimizar la gestión de almacén en la taberna distribuciones Chiclayo; Enfoque cuantitativo; tipo descriptivo – propositivo; instrumento cuestionario; diseño no experimental de corte transversal; población de 30 empleados; concluyeron según el diagnóstico de la investigación que los factores influyen en la efectividad en plan de mejora 5s para la taberna de distribuciones en estandarizar, clasificar y disciplinar. Ello es acorde con lo que el estudio halla, pues realizar una adecuada clasificación de los materiales de manera ordenada y responsable permite reducir los tiempos de respuesta en el área de admisión.

Bueno y Jácome (2021) desarrollaron el artículo titulado Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones; determinaron una gestión de operaciones para la mejora continua en las empresas concluyeron con los resultados que se necesita una capacitación y evaluación permanente a los prestadores de servicio público para cumplir las responsabilidades. derechos con relación a la ciudadanía y su entorno. Ello es acorde con lo que este estudio halla pues poner en conocimiento las políticas de la empresa conlleva a generar un orden dentro de la organización y esto ayude a mantener un lineamiento contribuyendo es su propio desarrollo.

Espinoza (2020) desarrollo el artículo titulado La auditoría como mejora continua en los Organismos Públicos de Salud del Perú; realizando una descripción de la auditoria como mejora continua en organismos públicos del centro de salud del Perú; enfoque realizado para el estudio es cuantitativo; tipo de investigación correlacional – descriptivo y exploratorio; diseño no experimental; transaccional; el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario y encuesta; concluyo

que el sistema de control interno o auditoria no ayudan en el sistema de salud perjudicando y teniendo riesgos para el público usuario. El autor en mención expresa la auditoria como mejora continua, ello es acorde con lo que en este estudio se halla. Pero en lo que no concuerda el estudio del autor referido con el presente es que la auditoria no ayudo perjudicando y teniendo riesgos para el publico usuario y en este estudio no se encuentran esos resultados.

Grabowska y Hamrol (2020) desarrollaron el articulo titulado *Assessment of adequacy of tools and measures applied by enterprises for production process improvement*; evaluaron las acciones de mejora continua realizadas en las empresas productivas, a traves de tres aspectos de las mejoras: naturaleza de los problemas que son el punto de partida para emprender un proyecto, tipos de herramientas utilizadas para identificar problemas y tipos de medidas introducidas. Emplearon una metodología, cuantitativa, con un análisis documental, para tomar acciones destinadas a aumentar la eficacia de las actividades de mejora en una empresa. La muestra fue un productor de instrumentos quirúrgico con una plantilla de 2.000. La muestra fue la ficha de observación. Se determinó una alta diversidad de productos: 25 000 productos y componentes semiacabados, la producción de lotes pequeños: pedidos individuales de 10 a 500 piezas, gran parte del trabajo manual: 40% de los costos directos de producción, técnicas de mecanizado tradicionales: productos semiacabados, producción en curso y productos terminados. Concluyeron, El método presentado en el documento puede ser una herramienta útil para evaluar el nivel de avance de la empresa en actividades relacionadas con la mejora de procesos, con las siguientes herramientas, el esquema de recopilación, procesamiento y análisis de datos necesarios para determinar tres indicadores relacionados con los siguientes aspectos de las actividades de mejora: 1) naturaleza de los problemas resueltos, 2) tipo de herramientas utilizadas para identificar problemas, 3) tipo de medidas de mejora introducidas. Lo manifestado por los autores en mención guardan relación con el presente estudio quienes señalan en relacionar el punto de partida en base a identificar los problemas y realizar un tipo de medidas, lo cual se ve reflejado en el presente estudio pues se realiza un análisis para determinar las fuentes

contaminantes en el área de admisión y con ello elaborar un plan de acción que pueda generar resultados optimizando recursos.

Ramirez (2019) realizó la tesis titulada Análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta-análisis; analizó cada sistema de mejora continua implementado en diversas organizaciones. Empleó una metodología cuantitativa, descriptivo y análisis documental. La muestra fueron 9 ensayos realizados. Concluyeron que la implementación en la metodología mejora continua en las actividades laborales, obtuvo un impacto negativo o positivo según la problemática a tratar, a través del meta-análisis se pudo determinar la existencia de mejora en la productividad y satisfacción del cliente. El presente estudio guarda relación con lo manifestado por Ramirez pues a través del análisis se pudo determinar las fuentes contaminantes dentro del área de admisión para luego ejecutar un plan de acción.

Poggi (2018) realizó el estudio titulado Implementación de un plan de mejora continua para aumentar la satisfacción del cliente en la empresa Distribuidora Capistrano S.A.C., 2018; implementó una plan de mejora continua para incrementar la satisfacción de los consumidores de una organización Distribuidora Capistrano S.A.C.. Empleó un método de enfoque mixto, proyectiva y holístico. La muestra fueron los informes de producción. Identificaron la existencia determinadas funciones y procesos no definidos afectando los procesos de producción, luego de ello, se implemento la mejora continua logrando mejorar la producción, logrando satisfacer la demanda del consumidor de la organización. Podemos referir que lo expuesto por el autor coincide con el presente estudio ya que se determino que las políticas de reglamento influye en la mejora continua de los procesos en el área de admisión no solo elevando la satisfacción de los clientes externos si no también de los clientes internos.

Agudo et al. (2017) desarrollaron el artículo titulado la mejora continua en la gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa desde la vigilancia colectiva de la salud; determinaron la mejora continua en gestión de los riesgos laborales de la empresa de vigilancia colectiva en un centro de salud; método cuantitativo; instrumento realizado encuestas y cuestionario; población estimada de

encuesta es de 1100 y 1300 empleados; concluyeron con los resultados obtenidos variantes como el PECAD de Deming (planificar, chequear, hacer y actuar) para identificar las escalas de la mejora continua. El estudio realizado por el autor en mención guarda relación con el presente estudio donde se busca mantener los principios de limpieza e infraestructura saneada que permita el buen desarrollo laboral en diferentes áreas.

Vásquez (2013) en su tesis concluyo que el enfoque incremental para la mejora continua está directamente relacionado con el desempeño laboral del empleado, que se refleja en el comportamiento del personal y la adaptación a los cambios que realiza la entidad. Sobre el enfoque de rediseño de procesos y su vinculación directa con el desempeño laboral podemos concluir que el colaborador tiene un alto compromiso con las prácticas del trabajo para depurar procesos y realizar coordinaciones para mejorarlo. Prestar especial atención en el comportamiento de los empleados a realizar y proponer mejoras e innovaciones en los procesos, solucionando problemas o falencias dentro de la empresa. En base a los resultados obtenidos se identificó que un alto porcentaje reconoce que resistirse a los cambios de la organización dificulta la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los trámites documentarios lo cual origina insatisfacción tanto a los clientes internos y externos; Por lo tanto se coincide con lo que establece el autor al afirmarse que no hay mejora continua sin participación activa de los colaboradores. Verificar tabla N°10.

Roque (2010) en su tesis concluyo que la falta de administración estratégica como herramienta para el órgano rector del SNDNA ha creado una falta de dirección para las medidas llevadas a cabo por SDD-DINNA del MIMDES para guiar sus actividades y los planes de coordinación y regulación esperados por otros actores sociales, genera una baja calidad En los servicios de ADN, SNDNA es un resultado complejo de la interacción entre diferentes instituciones de la sociedad civil y el estado, que están relacionadas entre sí a través del enlace común que es el servicio de casos, promoción y prevención de los derechos del niño ofendido y el adolescente, a través de procedimientos judiciales y hasta ahora no ha sido consolidado o desarrollado por los órganos de gobierno de MIMDES. En base a los

resultados alcanzados se identificó un alto porcentaje reconoce que en la empresa donde labora no da a conocer las políticas de reglamento lo cual incide que no haya un orden ni responsabilidades dentro de la organización esto puede generar un mal servicio hacia los clientes internos y externos de la entidad; existe una similitud en que establecer y dar a conocer los reglamentos en una organización contribuye a una mejora continua siempre y cuando las normas sean comunicadas en la institución ; En el análisis comparativo se afirma entonces que sin normas reglamentadas o directivas no hay actores para el beneficio de una organización ello quiere decir que la capacidad de organización se ejecuta cuando existe un ente regulador que hace de sus políticas acciones efectivas. Verificar tabla N°07.

Cedeño (2010) la tesis lleva por título Plan de mejora continua para la disminución de las micro-demoras en la línea de capado adscrita a la gerencia de laminación en caliente de CIDOR, C.A. Tesis. Para optar el título de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (VENEZUELA). La presente investigación tiene por objetivo elaborar plan de mejora continua que permita disminuir las micro-demoras generadas por encalle y mal corte de bordes en la línea de Decapado II de SIDOR C.A. Tipo de investigación descriptiva. La misma consiste en la caracterización de hechos, fenómenos o grupos para determinar su estructura o comportamiento. Población y selección La población, para este estudio, la población consiste en las actividades o acciones realizadas en el área de entrada de la línea Pickling II. Debido a que para este medio para esta indagación la población consiste en una proporción limitada y pequeña de actividades, no es necesario utilizar una muestra esencial de ellas. (Cedeño A. Jesús). La indagación se centró en un diseño de campo. Por lo tanto, este diseño de investigación no solo se basa en la observación, sino también en la recolección de datos directamente de la realidad del objeto de estudio, en su entorno diario, para luego analizar e interpretar los resultados. La técnica de recolección fue, la observación documental y la presentación resumida, la técnica de la observación directa, participativa y sistemática, la entrevista. Conclusión la razón principal que se originó en los retrasos operativos en la línea Descapado II es el corte de borde deficiente, que en

sí mismo tiene causas como eventos vilculadas con surcos, cuchillas y cabezas en el cortador de bordes. Estas demoras en total representan una verdadera desviación del 37%, lo que significa que el tiempo es de aproximadamente 383 horas por año, Tomando en cuenta lo que concluye el autor esta investigación permite tener una idea clara de la importancia que es estructurar una mejora continua evitando micro-demoras en el proceso Decapado pues esto impacta negativamente a la productividad. Por lo cual es importante poder utilizar procesos de mejora continua de manera adecuada y oportuna pues esto ayudaría a reducir el tiempo de los trabajos y así poder generar una mayor producción. Ello es acorde con la presente investigación ya que el autor expresa la importancia clara de estructurar una mejora evitando micro-demoras en el proceso impactando negativamente a la productividad, con respecto a la presente investigación se realizo una diferenciación de los elementos necesarios en el área de trabajo para optimizar los tiempos y asi poder cumplir con la entrega de la documentación en el momento oportuno.

Guerra (2011) en su tesis concluyo puede señalarse que el SMCC y VMS se encuentran en una etapa intermedia y presentan solidez en las primeras fases (formulación e implementación) y debilidades destacadas en la fase de monitoreo y evaluación. Cabe señalar que las oportunidades de crecimiento de la organización y su SMCC son excelentes. La administración está comprometida con el sistema e implementa continuamente planes estratégicos que apoyan la mejora continua, como es el caso de la certificación ISO 9000: 2008, que es un elemento clave que facilita el crecimiento de SMCC a través del cambio cultural, la generación y estandarización de los procesos. En base a los resultados alcanzados se identificó un alto porcentaje reconoce que en el área de admisión se realiza un control y seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados; por ello se concuerda con lo establecido por el autor al afirmar la trascendencia que es realizar un control y seguimiento contribuye en optimizar la mejora continua es por ello que los colaboradores desempeñan un papel importante siempre y cuando se comprometan a perseverar en el control y seguimiento de los procesos. Verificar el anexo N°4

Mc Adams (1998) la mejora continua fue un proceso complejo de medir en términos de resultados específicos, especialmente cuando los implicados son equipos. Por tanto, para garantizar el éxito, los programas de mejora continua de procesos fueron diseñados para reconocer y reforzar las actividades que contribuyen a la mejora (p. 141). Estos resultado guardan relación con lo que sostiene Mc Adams manifestando que para garantizar el éxito los programas de mejora continua frente a los equipos de trabajo fueron diseñado para que tengan un reconocimiento y un refuerzo, por lo que hay concordancia con el presente estudio que realia reconocimiento hacia los trabajadores que perseveran en los habitos de las buenas practicas.

VI. CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos establecidos y los resultados alcanzados durante el desarrollo de los capítulos anteriores en el trabajo de investigación, se estableció lo siguiente:

Primera: Se logró identificar los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014. Es por ello que la mejora continua de los procesos tiene una implicancia significativa enfocada en lograr los resultados que busca la institución, en tanto los resultados alcanzados demuestra que existe una clasificación sobre los materiales de trabajo buscando reducir los tiempos de respuesta en el área de admisión, se detectó que existe una deficiencia con respecto a organizar pues no existe una ubicación adecuada de los equipos de cómputo generando desorden no existe un análisis para determinar las fuentes contaminantes, se reconoce la supervisión por la limpieza y mantener la infraestructura saneada, así mismo las normas no se cumplen pues la organización no da a conocer a todos los colaboradores cuales son los reglamentos que se deben cumplir, se pudo comprobar que perseverar en las buenas practicas contribuirá en la mejora continua de los procesos.

Segunda: Se determinó la clasificación de los elementos para la mejora continua de procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho, pues se evidencia un compromiso para mantener la diferenciación de los elementos imprescindibles en el área de trabajo y de esta manera optimizar los tiempos y así poder cumplir con la entrega de la documentación en el momento oportuno.

Tercera: Se estableció que existe una organización de los mecanismos para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho, conforme a los resultados se logro determinar cierta debilidad en organizar la ubicación de los equipos de cómputo, así mismo no existe una adecuada codificación y señalización en la infraestructura del área de trabajo lo generando una

mala percepción por parte de los clientes internos y externos. Verificar la Tabla y Grafico del Anexo 9-12.

Cuarta: Se pudo determinar cómo se realiza la inspección en el lugar de trabajo dentro de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho, conforme a los resultados se logro demostrar que existen principios de limpieza en la organización por mantener una infraestructura saneada la cual es supervisada con el objetivo de mantener el bienestar físico y psicológico del colaborador y reduciendo el riesgo de que se puedan producir accidentes. Verificar la Tabla y Grafico del Anexo11

Quinta: Se identifico como se normaliza las prácticas de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho, conforme a los resultados se logro revelar que existe un alto índice de colaboradores que desconocen las normas y las políticas de la institución generando un desorden dentro de la organización, ya que las normas establecidas por la empresa no son acatadas al 100% por desconocimiento del personal. Verificar la Tabla y Grafico Nª4

Sexta: Se pudo comprobar cómo se persevera el logro de cambios a buenas prácticas en la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho, conforme a los resultados alcanzados en las encuestas se pudo detectar que la empresa reconoce el esfuerzo de los trabajadores que perseveran en las buenas practicas esto genera que otros colaboradores puedan imitar el buen trabajando buscando un reconocimiento por parte de la institución. Verificar el Anexo Nª23

VII. RECOMENDACIONES

- Primera: Se aconseja utilizar elementos de control visual que puedan permitir detectar el orden de los tramites documentarios de esta forma mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas en el área de admisión, esta clasificación va a contribuir a optimizar espacio y disminuir los tiempos de acceso al material de esta manera se reduce el tiempo de respuesta y el porcentaje de reclamos. (Ver gráfico 60) (Ver Tabla 01 y Tabla 34).
- Segunda: Se recomienda desarrollar mecanismos que permitan detectar las fuentes contaminantes en el área de admisión de manera oportuna, esto se podría realizar a través de un control y seguimiento por parte del jefe del área y la colaboración de los trabajadores para iniciar el mejoramiento continuo en el área, así mismo se sugiere realizar capacitaciones con el personal de admisión buscando una mejora continua la cual se podrá ver reflejada en el cumplimiento y el orden de las tareas asignadas.
- Tercera: Se sugiere estructurar de manera adecuada la ubicación del equipo informático que intenta mejorar el entorno de trabajo y la percepción del cliente interno y externo de esa forma se intenta evitar accidentes que podrían ser causados por un corto circuito, buscar la manera que el cableado sea el adecuado para evitar que estos puedan deteriorarse fácilmente por estar muy expuestos en una zona inadecuada.
- Cuarta: La empresa debe realizar la codificación y señalización de las zonas seguras dentro de la institución, involucrando a todas las áreas a ser partícipes de este conocimiento, se podrían colocar avisos sobre la distribución de las zonas seguras en cada piso en un lugar visible, esto ayudara a evitar accidentes y que los trabajadores se encuentren prevenidos ante cualquier eventualidad dentro de la organización.
- Quinta: Se recomienda a la institución dar a conocer a cada colaborador las normas y reglamentos que ejecuta la entidad esto se puede dar dentro de la capacitación o previa firma de contrato pues es trascendental que el

colaborador conozca que normas que debe cumplir, antes de iniciar sus labores en la organización pues tener conocimiento de las normas y reglamentos contribuirá al desarrollo de una mejora continua en cada proceso del área de admisión y de las diferentes áreas de la institución.

REFERENCIAS

- Agudo, F. Rubio, M. y Seisdedos, I. (2017) 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*, 26(1). Recuperado de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552017000100005
- Alarcón, J. (2017) modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador (tesis de doctor). <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Bernal, C. (2010) metodología de la Investigación.(3ª ed.). Colombia: Pearson educación de Colombia Ltda.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2010) mejora continua de los procesos Herramientas y técnicas. (1ª ed.) Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Brown, A., Eatock, J., Dixon, D. y Meenan, B. (2008) quality and continuous improvement in medical device manufacturing. *TQM Journal*, 20(6). <https://www.researchgate.net/publication/235323022> Quality and continuous improvement in medical device manufacturing
- Bueno, A. y Jácome, M. (2021) gestión de operaciones para la mejora continua en organizaciones. *Revista arbitrada interdisciplinaria koinonia* 6(12). Recuperado de <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1292>
- Calderón, J. (2019) la mejora continua de los procesos como plataforma del incremento de la productividad laboral en las industrias de confecciones del emporio gamarra de Lima Metropolitana (tesis de maestría).

[http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3162/CALDER%
3N%20CH%
%20MAESTR%
8dA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3162/CALDER%c3%93N%20CH%c3%81VEZ%20JAIME%20TOM%c3%81S%20-%20MAESTR%c3%8dA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cedeño, J. (2010) la tesis lleva por título Plan de mejora continua para la disminución de las micro-demoras en la línea de capado adscrita a la gerencia de laminación en caliente de CIDOR, C.A. (Tesis de ingeniería).

Cerda, H. (2003) *como elaborar proyectos*. Recuperado de: https://doctorado-en-educacion-2-cohorte.webnode.es/_files/200000070-a6215a7165/Hugo_Cerdas-Como-elaborar-proyectos.pdf

Cornejo, L. (2014) la tesis lleva por título Mejora continua de Compras en la Oficina de Logística del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) – Sede Lima durante -2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.

Chavez, E. y Fernandez, M. (2020) aplicación del ciclo de deming en el proceso de producción de waffers para aumentar la productividad en la empresa Jaén Steel S. A. C., de La Ciudad De Cajamarca, 2020 (tesis de titulo). <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26111/Chavez%20Tarrillo%20Edwin%20Abraham%20-%20Fernandez%20Mendoza%20Mart%3%adn%20Adolfo.pdf?sequence=11&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2006) introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed). Interamericana Editores S.A. de CV.

Deming, E. (1986) calidad, Productividad y Competitividad La Salida de la Crisis. (3ª ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Espinoza, A. (2020) la auditoría como mejora continua en los Organismos Públicos de Salud del Perú. *Revista Quipukamayoc*, 28(56). Recuperado de <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17468>

- Fernández, R. (2010) la mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. (1ª ed.). Alicante, España: ECU Editorial.
- Fracica Naranjo, G. (1998) modelo de simulación en muestreo. Universidad de La Sabán.
- Grabowska, M. y Hamrol, A. (2020) assessment of adequacy of tools and measures applied by enterprises for production process improvement. *Production & Manufacturing Research*, 8(1).
<https://doi.org/10.1080/21693277.2020.1854884>
- Grados, R. y Obregón, A. (2016) implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. ; *revista científica ingeniería: ciencia, tecnológica e innovación* 5(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/969>
- Guerra, A. (2011) la gestión del sistema de mejoramiento continuo de la calidad de la empresa Venequip Machine shop, C.A de Barquisimeto, estado de Lara (Tesis de Maestría). Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado.
- Guerra, I. (2007) evaluación y mejora continua. España: Editorial Bloomington.
- Gutiérrez, H. (2010) calidad total y productividad..(3ª ed.) México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) metodología de la Investigación. (5ª ed.). México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Jany, N. (1994) investigación integral de mercados un enfoque operativo. Mc Graw Hill.
- Letícia, F. y Carlo, J. (2016) practices for continuous improvement of the Product Development Process: a comparative analysis of multiple cases. *Gest. Prod.*

<https://www.scielo.br/j/gp/a/5TYnfsZrfyBBmRxCTwq5rHj/?format=pdf&lang=en>

Malhotra, N. (2008) investigación de mercados. Pearson Educación.

Mc Adams, J. (1998) premiar el desempeño una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mármol, L. Rodas, S. Papa Nicolau, J. Ricaurte, P. (2020) modelo del desempeño organizacional con mejora continua e invención científica en pymes de productos lácteos, *Revista Industrial Data* 23(2). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v23i2.17061>

Miranda , F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007) introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta.

Munch, I. (2011) calidad y Mejora Continua. (1ª ed.) México: Editorial Trillas S.A.

Pérez, Y. (2015) la mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones; *Revista empresarial* 37(10). Recuperado de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/35>

Poggi, K. (2018) implementación de un plan de mejora continua para aumentar la satisfacción del cliente en la empresa Distribuidora Capistrano S.A.C., 2018 (tesis de título). <https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2068/TITULO%20-%20Kathya%20Milagros%20Poggi%20Garc%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quiroz, A. y Bocangel, E. (2017) diseño de un sistema de mejora continua para aumentar la productividad de la empresa luxprint (tesis de título).

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4015/najarro_quispe.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ramirez, C. (2019) análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta-análisis (tesis de maestría). <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/792/1/Cristina%20Ram%C3%ADrez%20Dimas.pdf>

Reynolds, W. (1986) about Myself RADS form. Psychological Assessment Resources.

Roque O. (2010) la tesis lleva por título Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del Sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tamayo, M. (1999) aprender a investigar. módulo 2. Bogotá: Arfo editores Ltda.

Távora, D. y Villanueva, J. (2021) plan de mejora continua 5s para optimizar la gestión de almacén en la taberna distribuciones Chiclayo, *Revista horizonte empresarial* 8(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2034/2586>

Vásquez, H. (2013) mejora continua y su relación con el desempeño laboral del personal de almacenaje y distribución de materiales Mota Engil Perú S.A. Lima 2013. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.

Weiers, R. (1986) investigación de mercados /por Ronald M. Weiers,; Traducido por: Rosa María Rosas Sanchez. Prentice-Hall, 1986.

Zambrano, O. y Almeida, O. (2017) mejora continua en la productividad organizacional y su impacto en colaboradores *revista desarrollo gerencial*, 10(2). Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/30>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	
Mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014	PROBLEMA GENERAL		OBJETIVO GENERAL		La Mejora Continua de los procesos es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras personas interesadas. Elsie Bonilla et al.(2010)	Definiremos de manera operacional la variable Mejora Continua, se dará a conocer la definición de sus indicadores. Para la medición de esta variable se realizara un cuestionario tipo likert.	Ordenar	
	¿Cómo son los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014?	Identificar los mecanismos de desarrollo de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de Juan de Lurigancho 2014.	Clasificar	Diferenciar elementos Control				
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS ESPECÍFICOS				Organizar	Analizar
	¿Cómo se realiza la clasificación de los elementos para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014?	Determinar la clasificación de los elementos para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014	Ubicación	Codificación y señalización				
	¿Cómo está organizado los mecanismos para la mejora continua de los	Establecer la organización de los mecanismos para la mejora continua de los proceso en el	Mejora continua de los procesos			Limpiar	Mantenimiento de equipos	

procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014 ?

Fuentes de contaminación

¿Cómo se realiza la inspección en el lugar de trabajo dentro de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014?

Identificar el estudio de inspección de la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014

Procedimientos documentarios

Normalizar

Políticas (de reglamento)

Auditar

¿Cómo se normaliza las prácticas de mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014?

Especificar las normas y las prácticas para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014

Resistencia al

Habito de buenas practicas

Perseverar (Disciplina)

¿Cómo se persevera en el logro de cambios a buenas prácticas en la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014 ?

Reconocer la perseverancia en el logro de las buenas prácticas para la mejora continua de los procesos en el área de admisión de una Universidad de San Juan de Lurigancho 2014

Autocontrol

Anexo 2. Matriz de operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEM	ESCALA
Mejora continua de los procesos	La mejora continua de los procesos es una estrategia de gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el rendimiento de los procesos y, como consecuencia, aumentar la satisfacción de los clientes internos o externos y otras personas interesadas. Elsie Bonilla et al. (2010)	Definiremos de manera operacional la variable Mejora continua de los procesos, se dará a conocer la definición de sus indicadores. Para la medición de esta variable se realizará un cuestionario tipo likert.	Clasificar	Ordenar	1 - 2	Nominal Escala de Likert (1) Nunca (2) Casi Nunca (3) Algunas Veces (4) Casi Siempre (5) Siempre
				Diferenciar Elementos	3 - 4	
				Control	5 - 6	
			Organizar	Analizar	7 - 8	
				Ubicación	9 - 10	
			Limpiar	Codificación y señalización	11 - 12	
				Infraestructura	13 - 14	
			Normalizar	Mantenimiento de equipos	15 - 16	
				Fuentes contaminantes	17 - 18	
				Procedimientos documentarios	19 - 20	
			Perseverar	Políticas de reglamento	21 - 22	
				Auditar	23 - 24	
				Resistencia al cambio	25 - 26	
Hábitos de buenas practicas	27 - 28					
			Autocontrol	29 - 30		

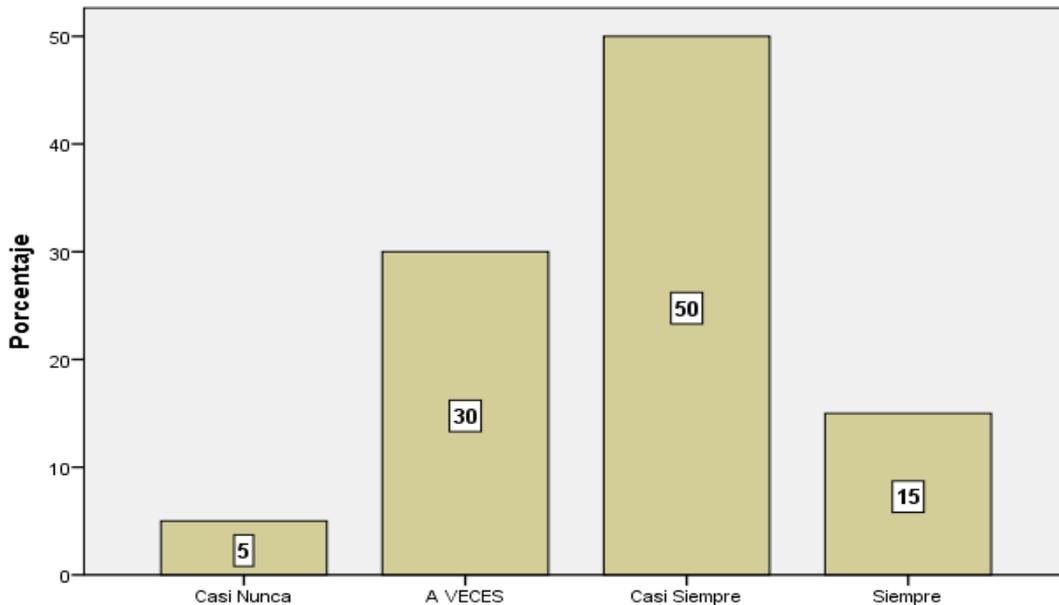
Anexo 3. Resultados descriptivos

1.- La empresa donde labora realiza la clasificación de los materiales de trabajo de manera ordenada permitiendo reducir los tiempos de respuesta en área de admisión.

TABLA 15 Clasificación de materiales – Mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	6	30,0	30,0	35,0
	Casi siempre	10	50,0	50,0	85,0
	Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

1.- La empresa donde labora realiza la clasificación de los materiales de trabajo de manera ordenada permitiendo reducir los tiempos de respuesta en el area de admision

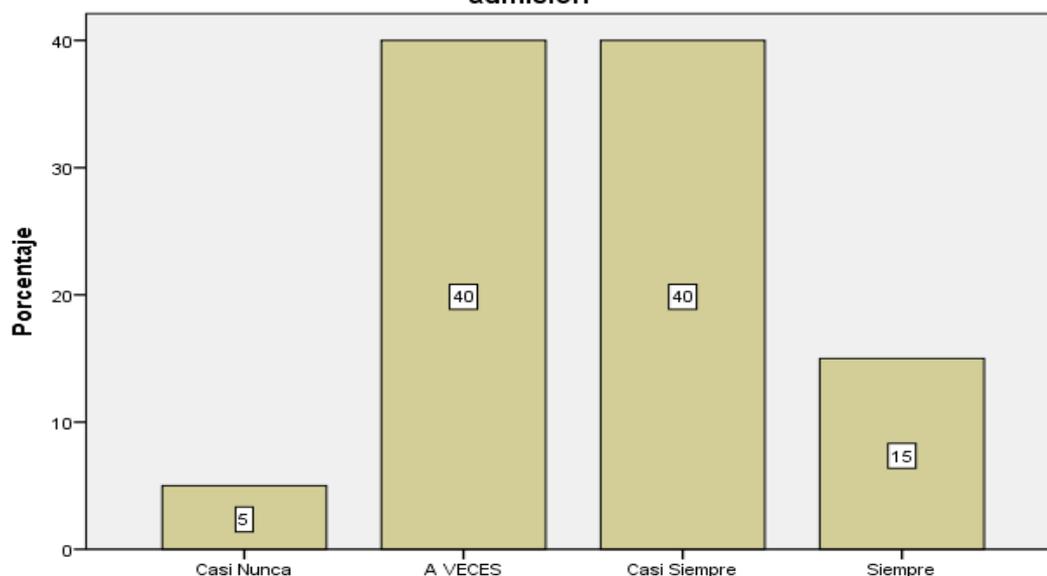


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% manifiesta que la empresa donde labora clasifica los materiales de manera ordenada permitiendo reducir los tiempos de respuesta, 30% opinan que A Veces , el 15% opina que Siempre y otro 5% opina que Casi Nunca.

2.- El orden de los trámites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el área de admisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	8	40,0	30,0	45,0
	Casi siempre	8	40,0	50,0	85,0
	Siempre	3	15,0	100,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

2.- El orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el area de admision

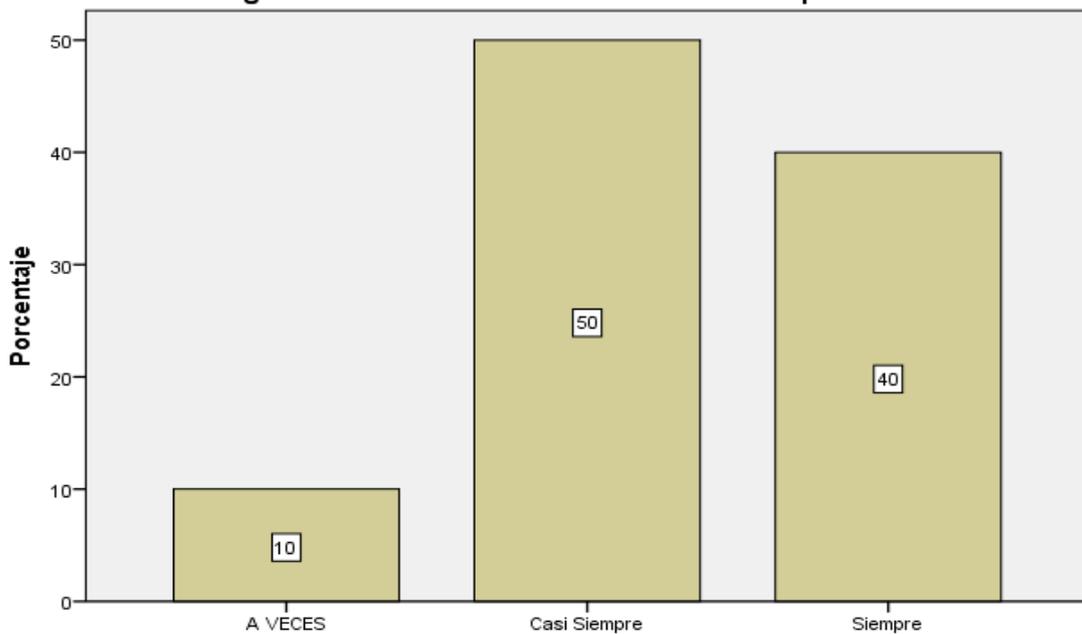


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 40% manifiesta que Casi Siempre el orden de los tramites documentarios se caracterizan por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes, otro 40% opina A Veces ,un 15% opina Siempre y un 5% manifiesta que Casi Nunca.

3.- El área de admisión realiza alguna diferenciación de los elementos necesarios en el área de trabajo para optimizar los tiempos y así poder cumplir con la entrega de la documentación en el momento oportuno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	10,0	10,0	10,0
	Casi Siempre	10	50,0	50,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

3.- El area de admision realiza alguna diferenciacion de los elementos necesarios en el area de trabajo para optimizar los tiempos y asi poder cumplir con la entrega de la documentacion en el momento oportuno

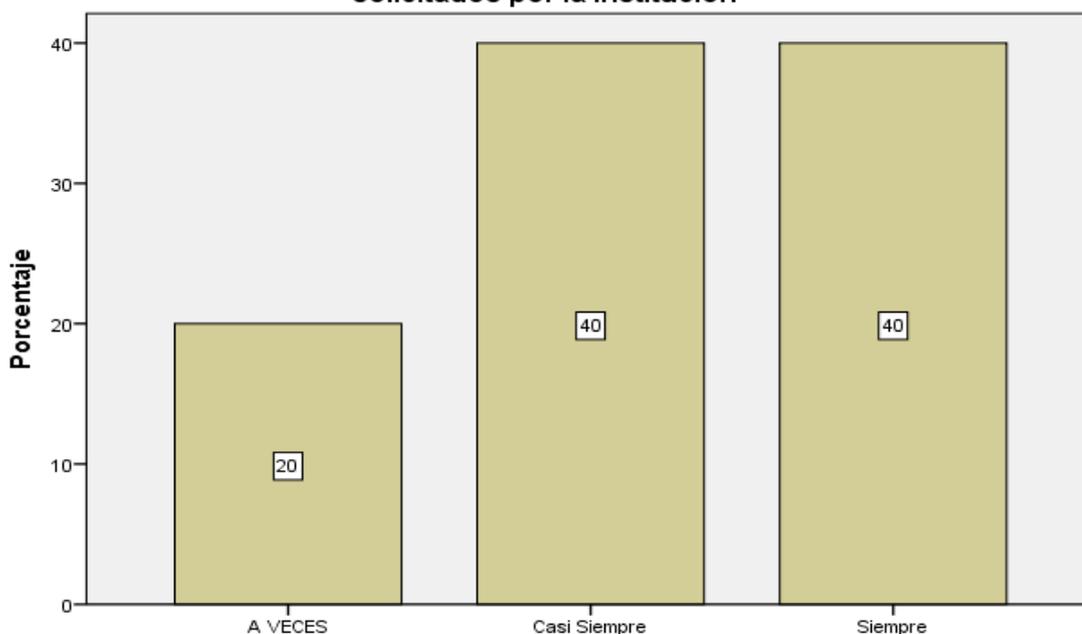


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% manifiesta que Casi Siempre en el área de admisión diferencian los elementos necesarios en el área de trabajo para optimizar los tiempos , así mismo un 40% opina que Siempre y un 10% manifiesta que A Veces .

4.- En el área de admisión existe alguna diferenciación entre los documentos que han sido observados y los documentos que cumplen con los requisitos solicitados por la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	20,0	20,0	20,0
	Casi Siempre	8	40,0	40,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

4.- En el area de admision existe alguna diferenciacion entre los documentos que han sido observados y los documentos que cumplen con los requisitos solicitados por la institucion

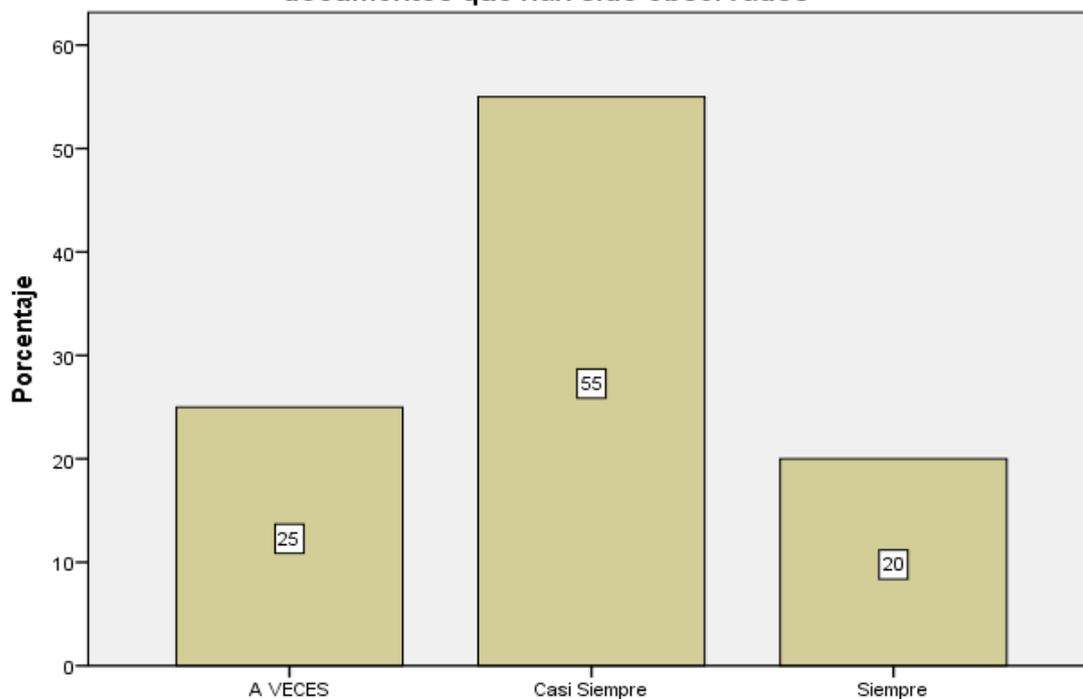


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 40% manifiesta que Casi Siempre existe alguna diferenciación entre los documentos que han sido observados en el área de admisión, otro 40% opina que Siempre y solo un 20% opina que A Veces.

5.- En el área de admisión se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	25,0	25,0
	Casi Siempre	11	55,0	80,0
	Siempre	4	20,0	100,0
	Siempre	4	20,0	20,0
	Total	20	100,0	100,0

5.- En el area de admision se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados

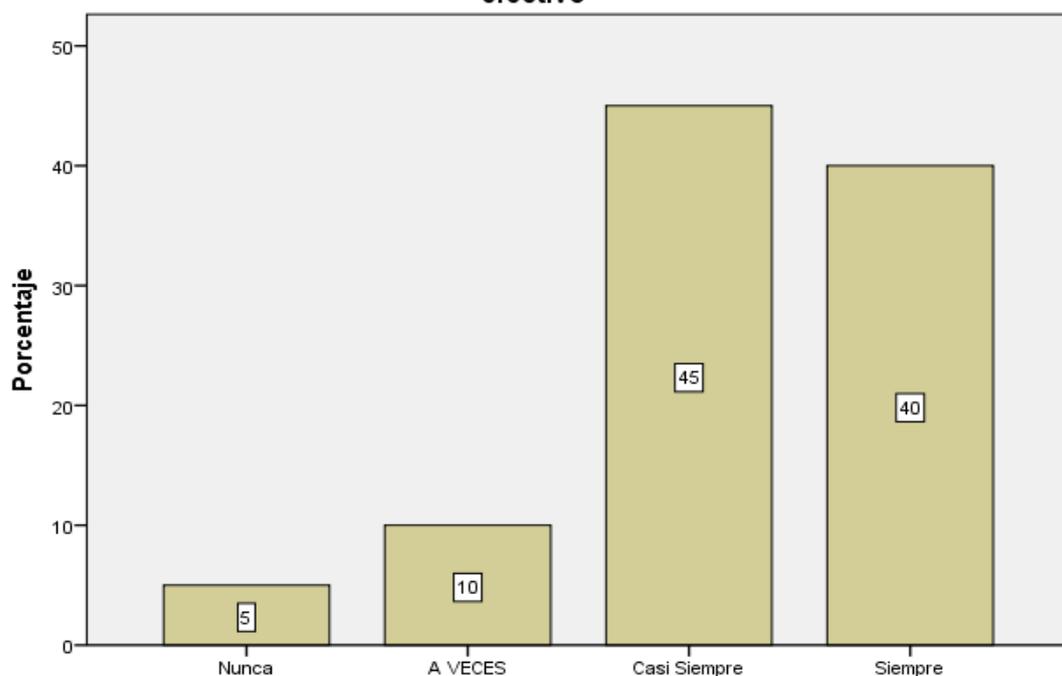


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 55% manifiesta en el área de admisión se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados, un 20% opina que Siempre y un 25% manifiesta que A Veces.

6.- Los colaboradores tienen las habilidades ideales para realizar un control efectivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	2	10,0	10,0	15,0
	Casi Siempre	9	45,0	45,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

6.- Los colaboradores tienen las habilidades ideales para realizar un control efectivo

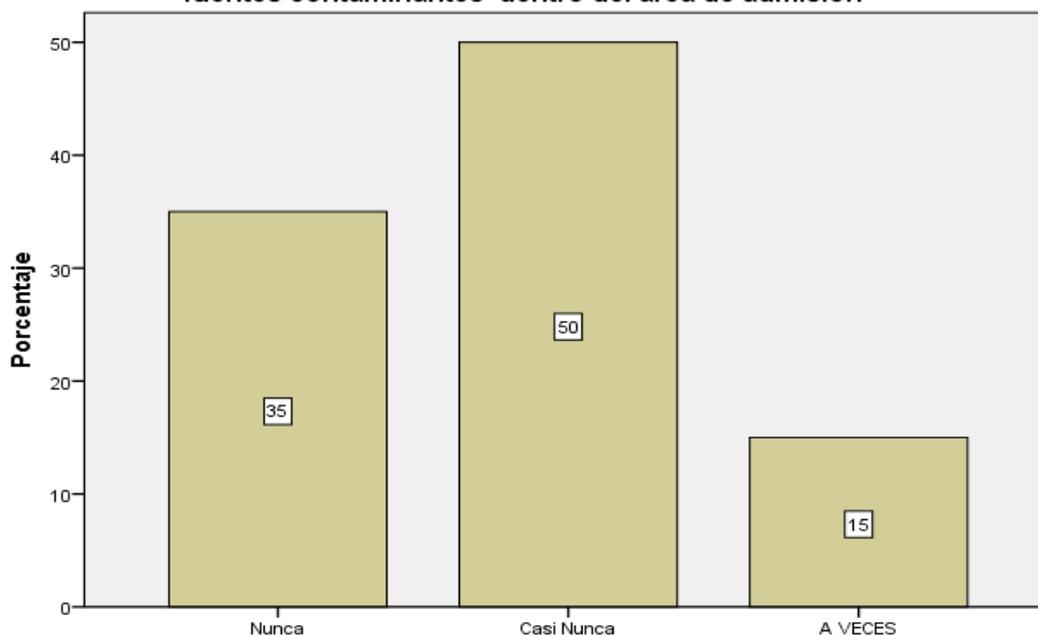


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% Casi Siempre manifiesta que los colaboradores cuentan con las habilidades ideales para realizar un control efectivo, un 40% opina que Siempre, un 10% opina que A Veces y solo un 5% Opina que Nunca

7.- La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	35,0	35,0
	Casi	10	50,0	85,0
	Nunca			
	A veces	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

7.- La empresa donde labora realiza un analisis para determinar cuales son las fuentes contaminantes dentro del area de admision



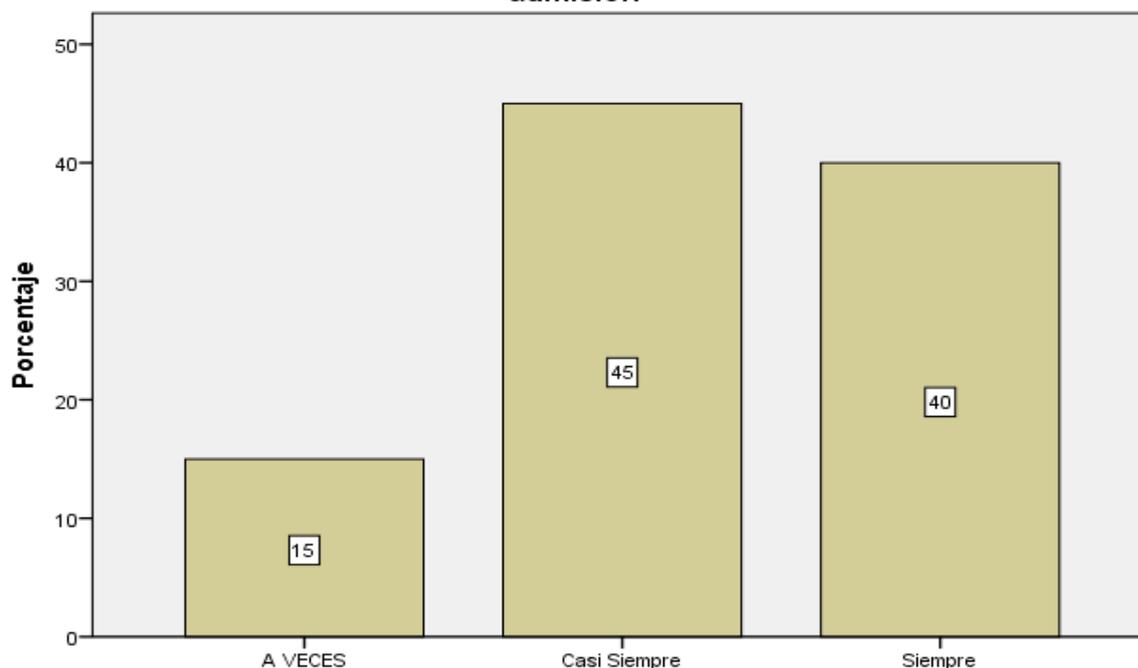
De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% indica que Casi Nunca la empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuáles son las fuentes contaminantes dentro del área de admisión, el 35% que Casi Nunca y el 15 % opina que A Veces.

8.- La empresa donde labora ejecuta un plan de acción luego de analizar las fuentes contaminantes que retrasan la efectividad del trabajo en el área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	15,0	15,0	15,0
Casi Siempre	9	45,0	45,0	60,0
Válidos Siempre	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% Casi Siempre manifiesta que en la empresa donde laboran ejecutan

8.- La empresa donde labora ejecuta un plan de acción luego de analizar las fuentes contaminantes que retrasan la efectividad del trabajo en el área de admisión

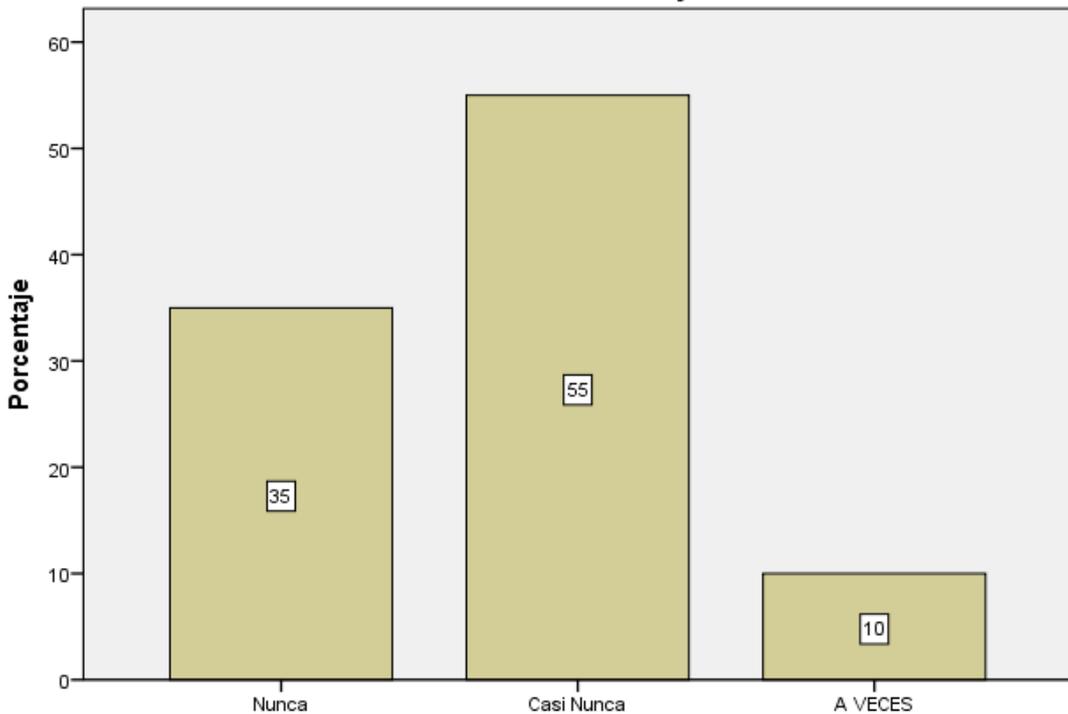


planes de acción luego de analizar las fuentes contaminantes , así mismo un 40% opina que siempre y solo un 15% opina que A Veces.

9.- La ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	35,0	35,0	35,0
	Casi Nunca	11	55,0	55,0	90,0
	Nunca				
	A veces	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

9.- La ubicación de los equipos de computo contribuyen a mantener un orden dentro del area de trabajo



De acuerdo a las respuestas de los encuestados el 55% manifiesta que Casi Nunca la ubicación de los equipos de cómputo contribuyen a mantener un orden dentro del área de trabajo, el 35 % opina que nunca y el 10 % menciona que A Veces.

10.- La empresa donde labora organiza reuniones para dar a conocer la ubicación de los centros de enlace que se encuentren a nivel nacional

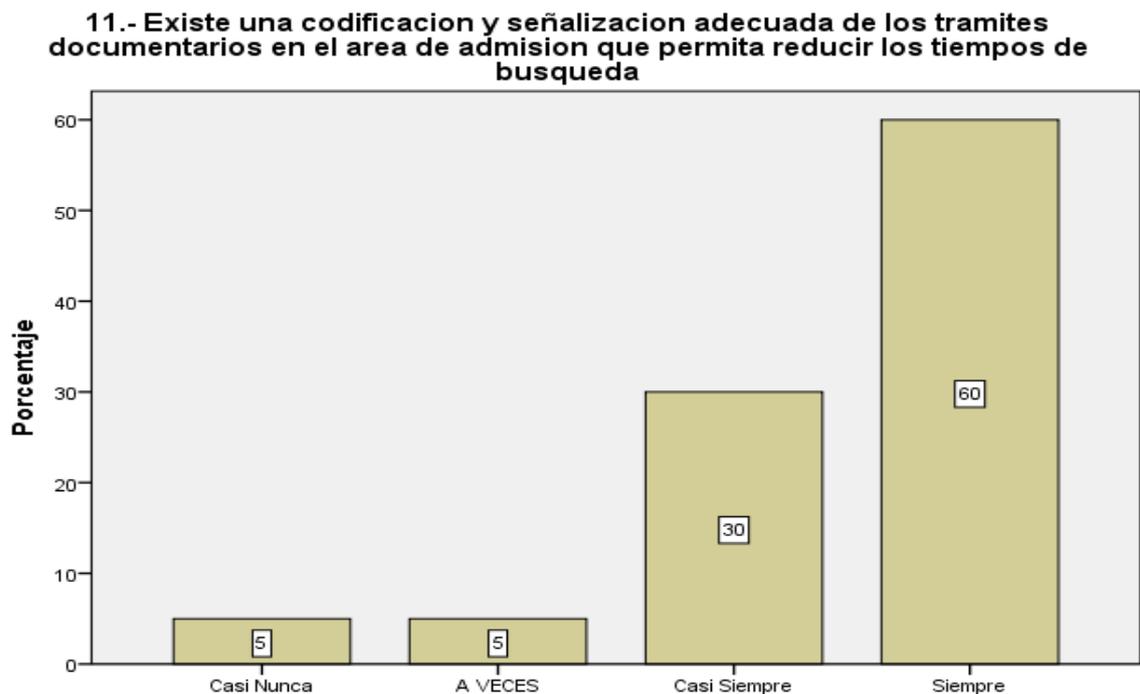
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	10,0	10,0	10,0
	Casi Siempre	12	60,0	60,0	70,0
	Siempre	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	



De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 60% Casi Siempre manifiesta que en la empresa realiza reuniones para dar a conocer la ubicación de los centros de enlace, así mismo otro 30% opina que Siempre y solo un 10% opina que A Veces.

11.- Existe una codificación y señalización adecuada de los tramites documentarios en el área de admisión que permita reducir los tiempos de búsqueda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	1	5,0	5,0	10,0
	Casi Siempre	6	30,0	30,0	40,0
	Siempre	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

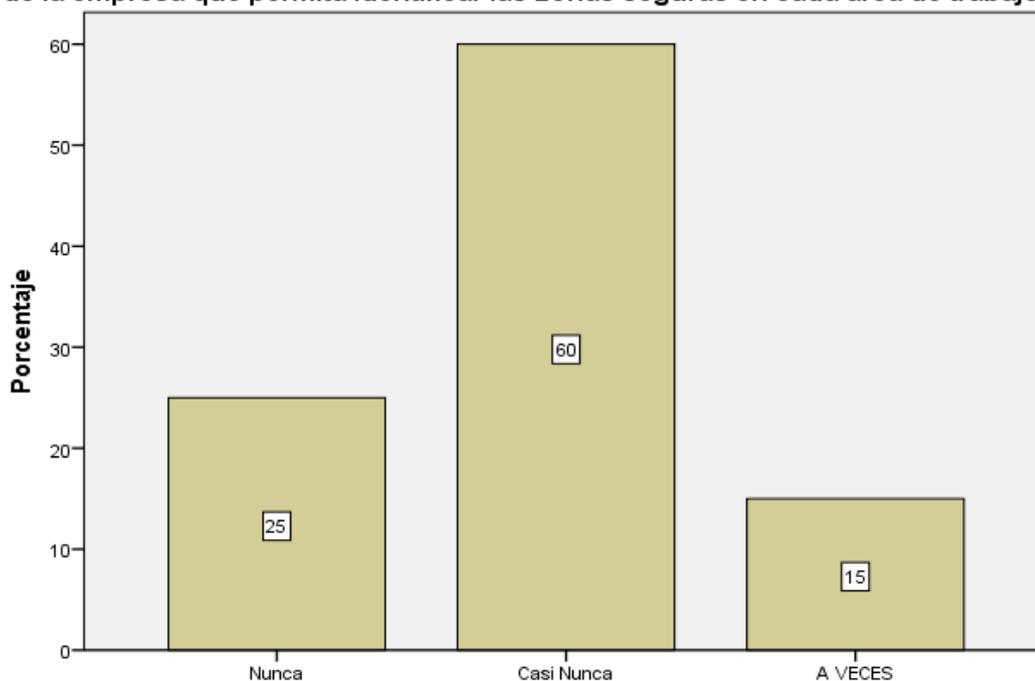


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 60% Siempre manifiesta que existe una codificación y señalización adecuada de los tramites en el área de admisión, un 30% opina que Casi Siempre, un 5% opina que A Veces y otro 5% manifiesta que Casi Nunca.

12.- Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	25,0	25,0
	Casi Nunca	12	60,0	85,0
	A veces	3	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

12.- Existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada area de trabajo



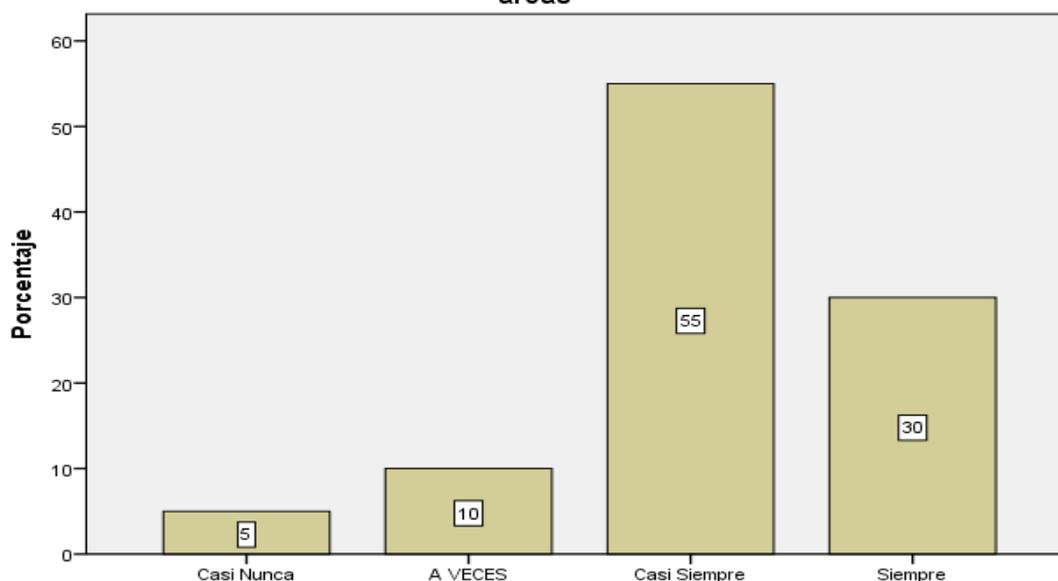
De acuerdo a las respuestas de los encuestados el 60% manifiesta que Casi Nunca existe una adecuada codificación y señalización dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las zonas seguras en cada área de trabajo , el 25% opina que nunca y el 15 % manifiesta que A Veces.

13.- La empresa donde labora mantiene principios de limpieza y cuenta con una infraestructura saneada que permita un buen desarrollo laboral en las diferentes áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	2	10,0	10,0	15,0
Válidos	Casi Siempre	11	55,0	55,0	70,0
	Siempre	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el

13.- La empresa donde labora mantiene principios de limpieza y cuenta con una infraestructura saneada que permita un buen desarrollo laboral en las diferentes areas

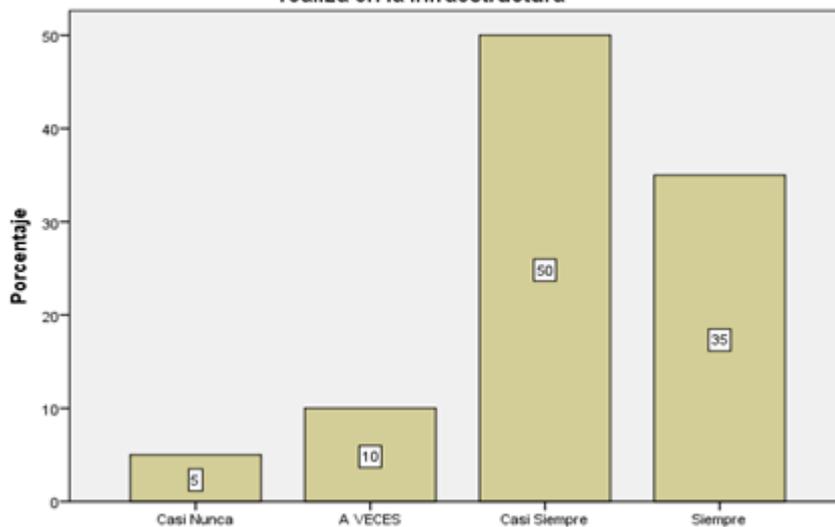


55% manifiesta que Casi Siempre la empresa mantiene los principios de limpieza y cuenta con una infraestructura saneada, asimismo un 30% opina que Siempre, otro 10% opina que A Veces y solo un 5% manifiesta que Casi Nunca.

14.- La empresa donde labora supervisa la limpieza y el mantenimiento que se realiza en la infraestructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	A veces	2	10,0	10,0	15,0
	Casi Siempre	10	50,0	50,0	65,0
	Siempre	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

14.- La empresa donde labora supervisa la limpieza y el mantenimiento que se realiza en la infraestructura



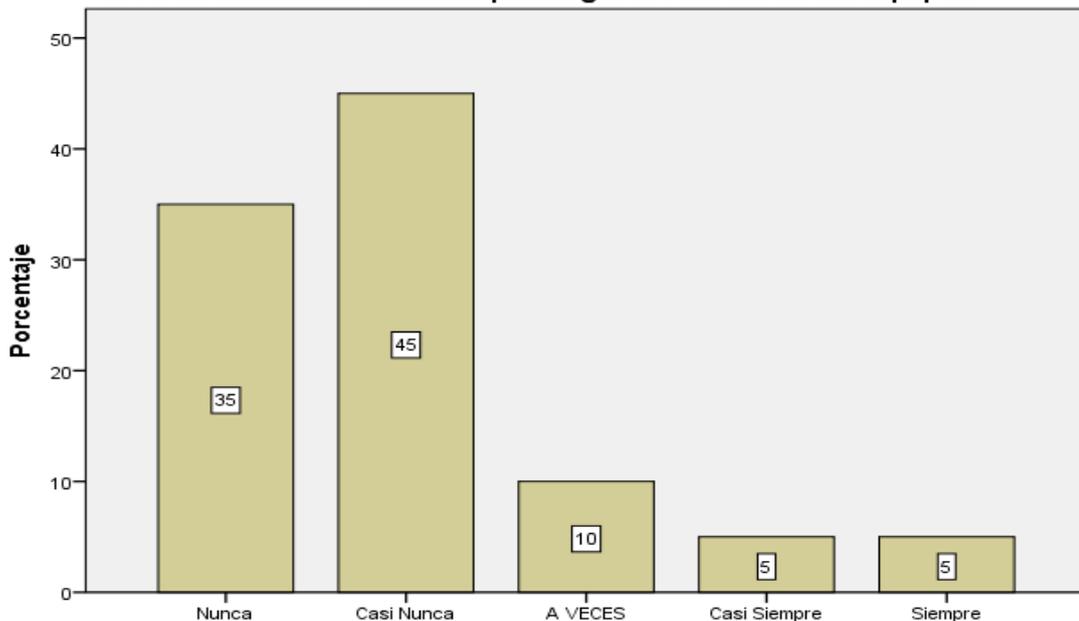
De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% manifiesta que Casi Siempre se supervisa la limpieza y el mantenimiento que se realiza en la infraestructura un 35% opina que Siempre, así mismo un 10% opina que A Veces y solo un 5% la empresa mantiene los principios de limpieza y cuenta con una infraestructura saneada.

Anexo 15

15.- Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos

	Frecuenci a	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	35,0	35,0	35,0
Casi Nunca	9	45,0	45,0	80,0
A veces	2	10,0	10,0	90,0
Válidos Casi	1	5,0	5,0	95,0
Siempre	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

15.- Existe un control de sobre el mantenimiento de los equipos de computo en el area de admision buscando prolongar la vida util de los equipos

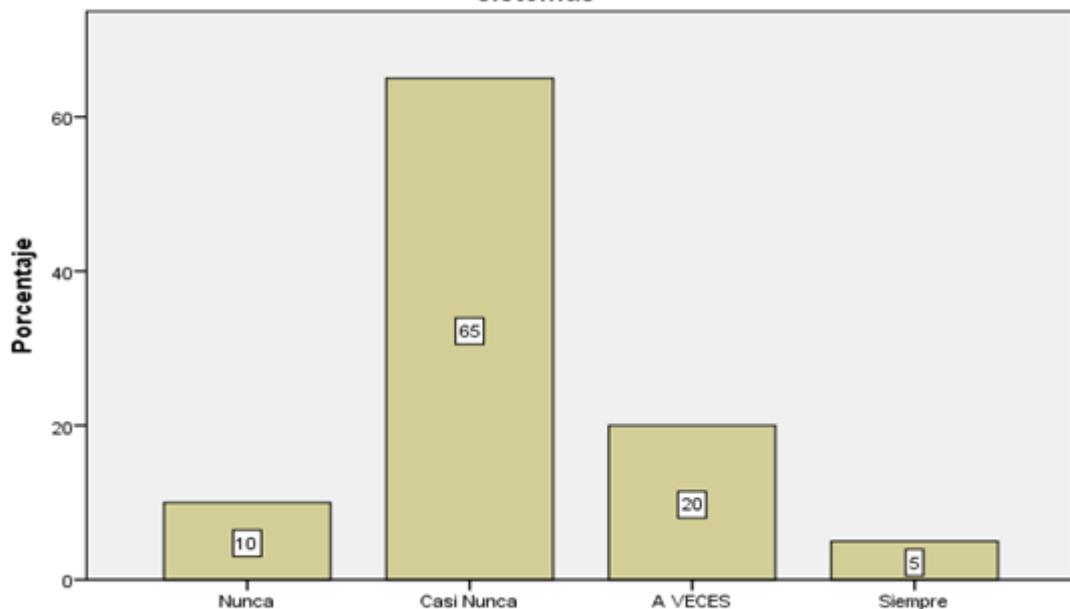


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% manifiesta que Casi Nunca existe un control sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo, el 35% opina que Nunca, el 10% manifiesta que A Veces, un 5% opina que Casi Siempre y otro 5% manifiesta que Siempre.

16.- La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del área técnica de sistemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Casi Nunca	13	65,0	65,0	75,0
Válidos A veces	4	20,0	20,0	95,0
Siempre	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

16.- La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hayan recibido soporte y mantenimiento por parte del area tecnica de sistemas

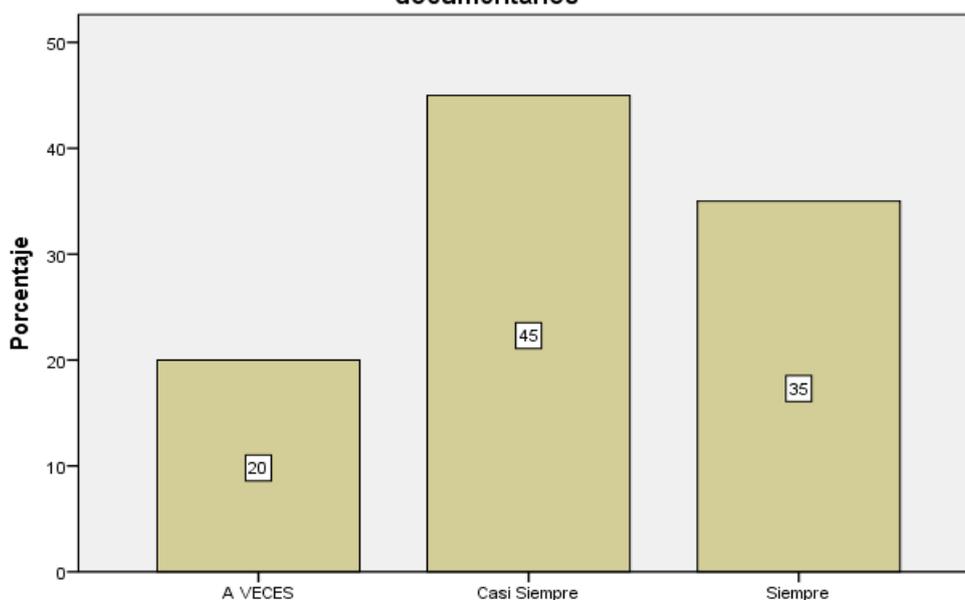


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 65% manifiesta que Casi Nunca existe un control o seguimiento a los equipos que ya hayan recibido soporte técnico, otro 20% opina que A Veces, un 10% opina que Nunca y solo el 5% que Siempre.

17.- En el área de admisión existe un plan de acción para evitar fuentes contaminantes que perjudiquen el orden y la gestión de los tramites documentarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	20,0	20,0	20,0
Casi Siempre	9	45,0	45,0	65,0
Válidos Siempre	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

17.- En el area de admision existe un plan de accion para evitar fuentes contaminantes que perjudiquen el orden y la gestion de los tramites documentarios

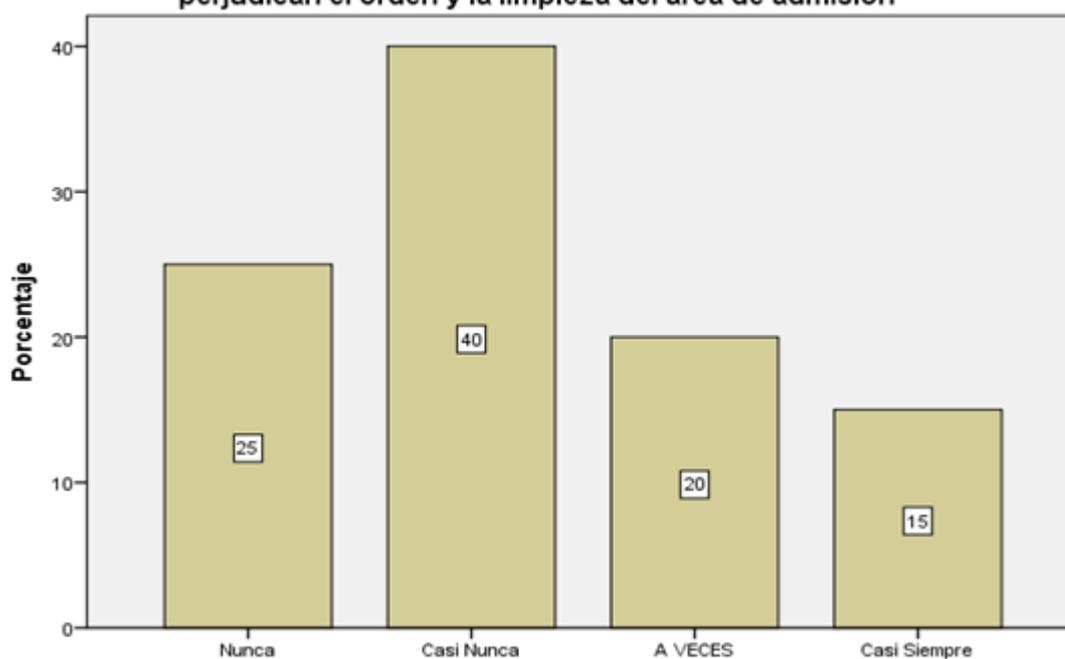


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% manifiesta que Casi Siempre en el área de admisión existe un plan para evitar las fuentes contaminantes, un 35% opina que Siempre y solo un 20% manifiesta que A Veces.

18.- Dentro de la empresa donde labora existen fuentes contaminantes que perjudican el orden y la limpieza del área de admisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	5	25,0	25,0	25,0
	Casi Nunca	8	40,0	40,0	65,0
Válidos	A veces	4	20,0	20,0	85,0
	Casi Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

18.- Dentro de la empresa donde labora existen fuentes contaminantes que perjudican el orden y la limpieza del area de admision

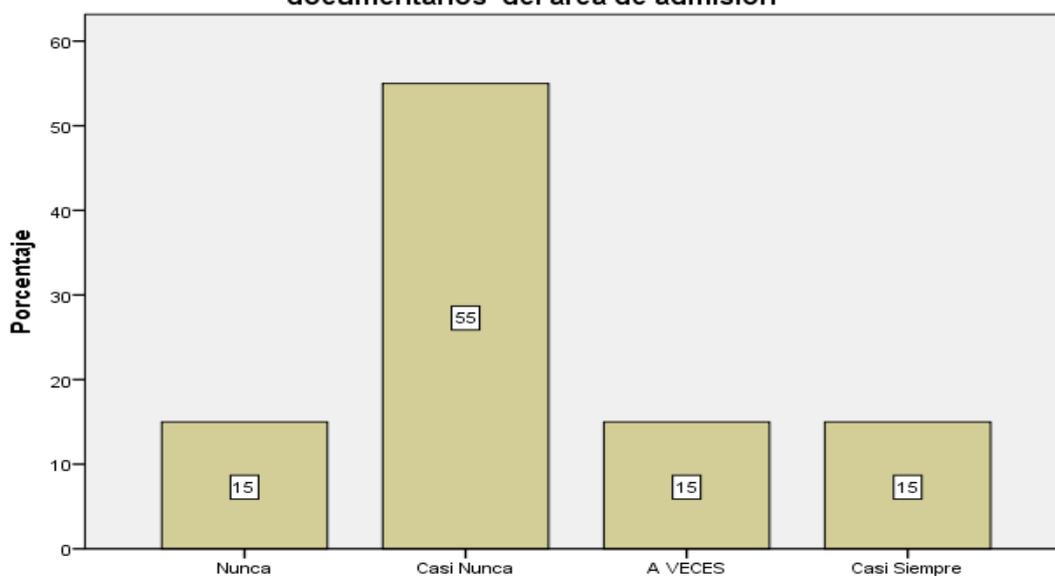


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 40% manifiesta que Casi Nunca existen fuentes contaminantes que perjudiquen el orden y la limpieza, así mismo un 25% opina que Nunca, otro 20% opina que A Veces y solo un 15% manifiesta que Casi Siempre.

19.- Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	15,0	15,0	15,0
	Casi Nunca	11	55,0	55,0	70,0
	A veces	3	15,0	15,0	85,0
	Casi Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

19.- Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del area de admision

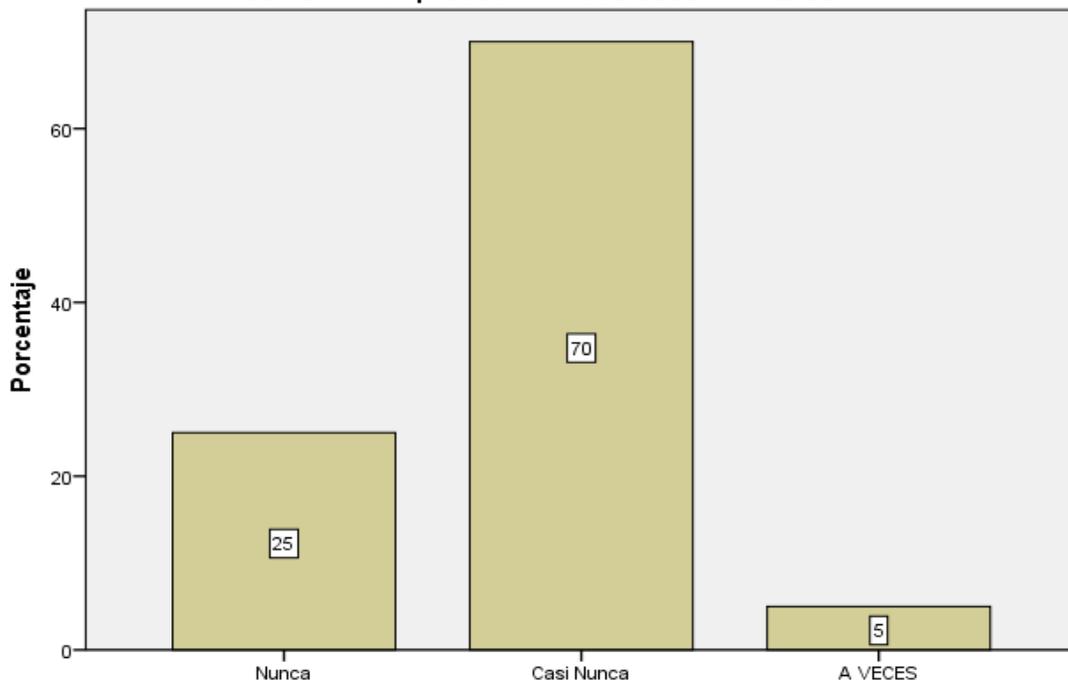


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 55% manifiesta que Casi Nunca los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del área de admisión, así mismo un 15% opina que Casi Siempre , otro 15% manifiesta que A Veces y un 15% manifiesta que Nunca.

20.-La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	25,0	25,0	25,0
	Casi Nunca	14	70,0	70,0	95,0
	A veces	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

20.-La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios

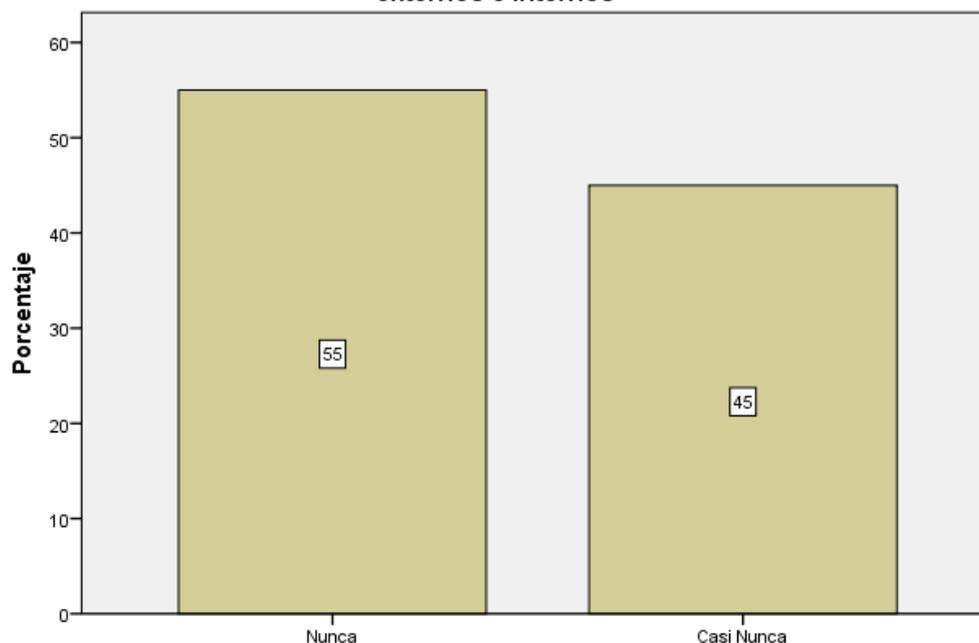


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 70% manifiesta que Casi Nunca la empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios un 25% opina que Nunca y solo un 5% opina que A Veces.

21.- El cumplimiento de las políticas de reglamento influye en la mejora continua de los procesos del área de admisión elevando la satisfacción de los clientes externos e internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	55,0	55,0	55,0
	Casi Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

21.- El cumplimiento de las políticas de reglamento influye en la mejora continua de los procesos del area de admision elevando la satisfaccion de los clientes externos e internos

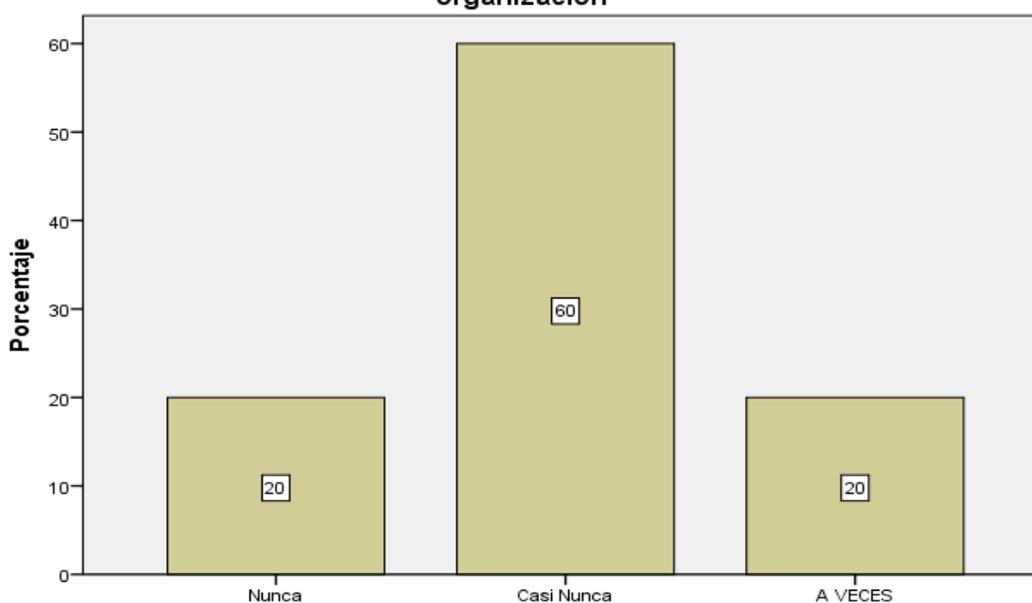


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 55% manifiesta que Nunca el cumplimiento de las políticas de reglamento influye en la mejora continua de los procesos y un 45% opina que Casi Nunca.

22.- La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	20,0	20,0	20,0
	Casi Nunca	12	60,0	60,0	80,0
	A veces	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

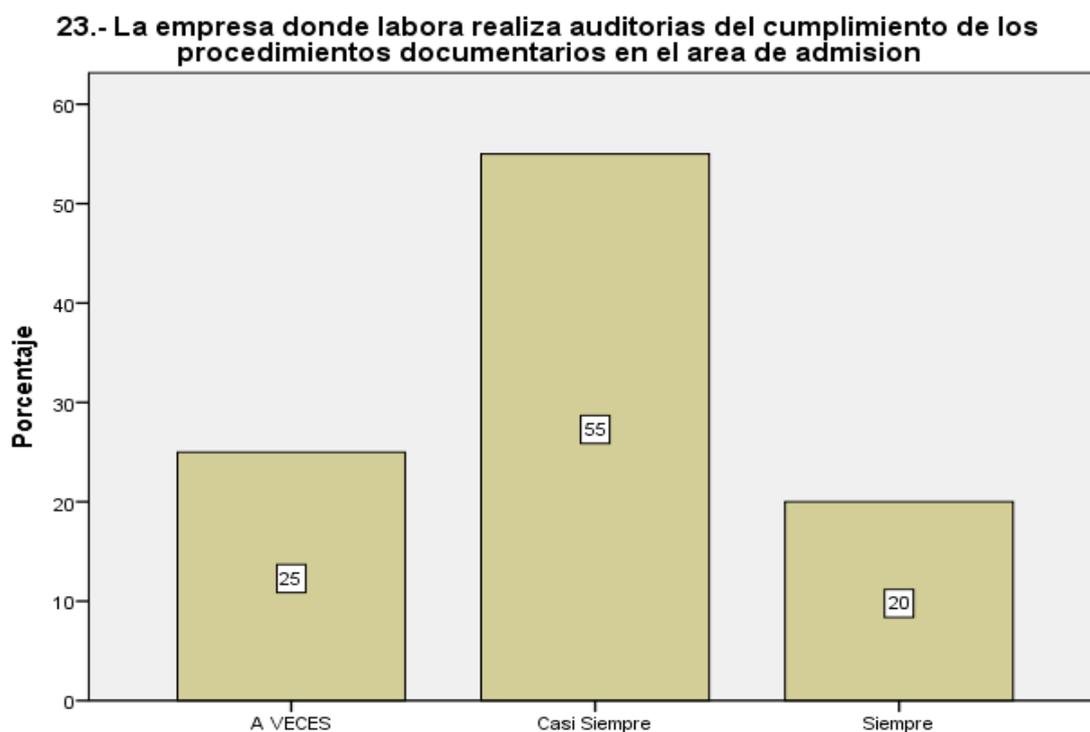
22.- La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización



De acuerdo a las respuestas de los encuestados el 60% manifiesta que Casi Nunca la empresa donde labora pone en conocimiento a los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización , el 20 % opina que nunca y otro 20 % manifiesta que A Veces.

23.- La empresa donde labora realiza auditorias del cumplimiento de los procedimientos documentarios en el área de admisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	5	25,0	25,0
	Casi Siempre	11	55,0	80,0
	Siempre	4	20,0	100,0
	Siempre	4	20,0	20,0
	Total	20	100,0	100,0

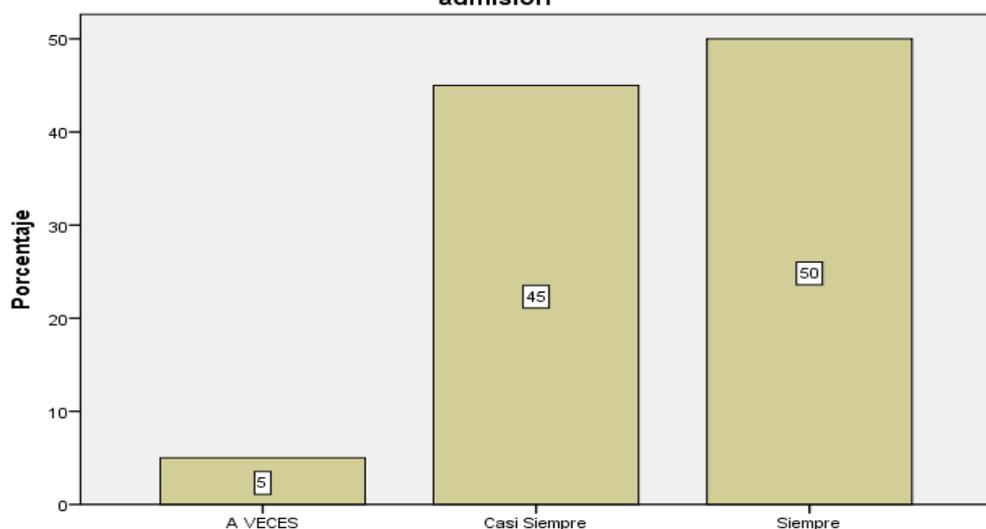


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 55% manifiesta que Casi Siempre en la empresa se realizan auditorias de cumplimiento de los procedimientos en el área de admisión , así mismo un 25% opina que A Veces y solo un 20% manifiesta que Siempre.

24.- Auditar el cumplimiento sobre el control de las fuentes contaminantes permitirá optimizar los tiempos en los tramites documentarios del área de admisión.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	5,0	5,0	5,0
	Casi Siempre	9	45,0	45,0	50,0
	Siempre	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

24.- Auditar el cumplimiento sobre el control de las fuentes contaminantes permitira optimizar los tiempos en los trmites documentarios del area de admision



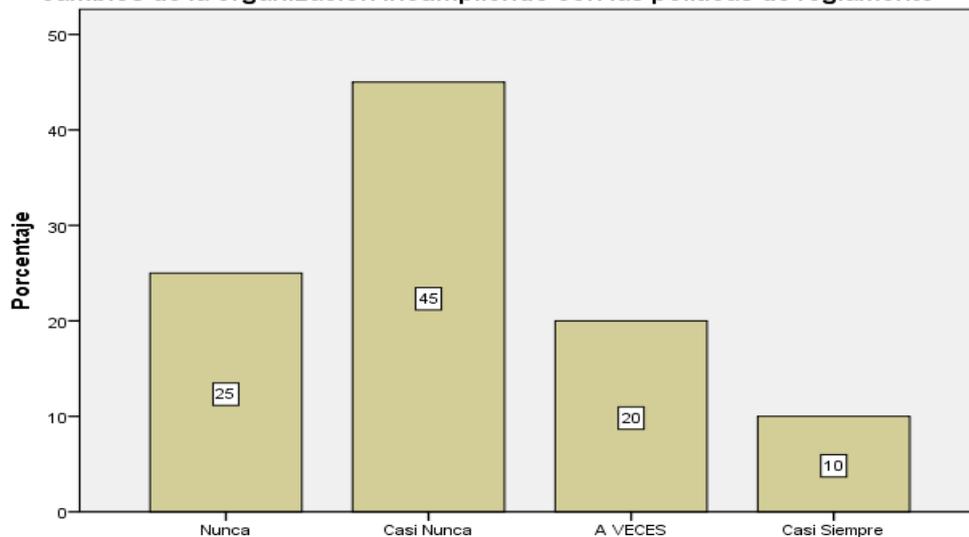
De

acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% manifiesta que Siempre se auditan el cumplimiento sobre el control de las fuentes contaminantes buscando optimizar los tiempos, así mismo un 45% opina que Casi Siempre y solo un 5% manifiesta que A Veces.

25.- La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que se resistan al cambios de la organización incumpliendo con las políticas de reglamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	25,0	25,0	25,0
	Casi Nunca	9	45,0	45,0	70,0
	A veces	4	20,0	20,0	90,0
	Casi Siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Siempre				
	Total	20	100,0	100,0	

25.- La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que se resistan al cambios de la organización incumpliendo con las políticas de reglamento

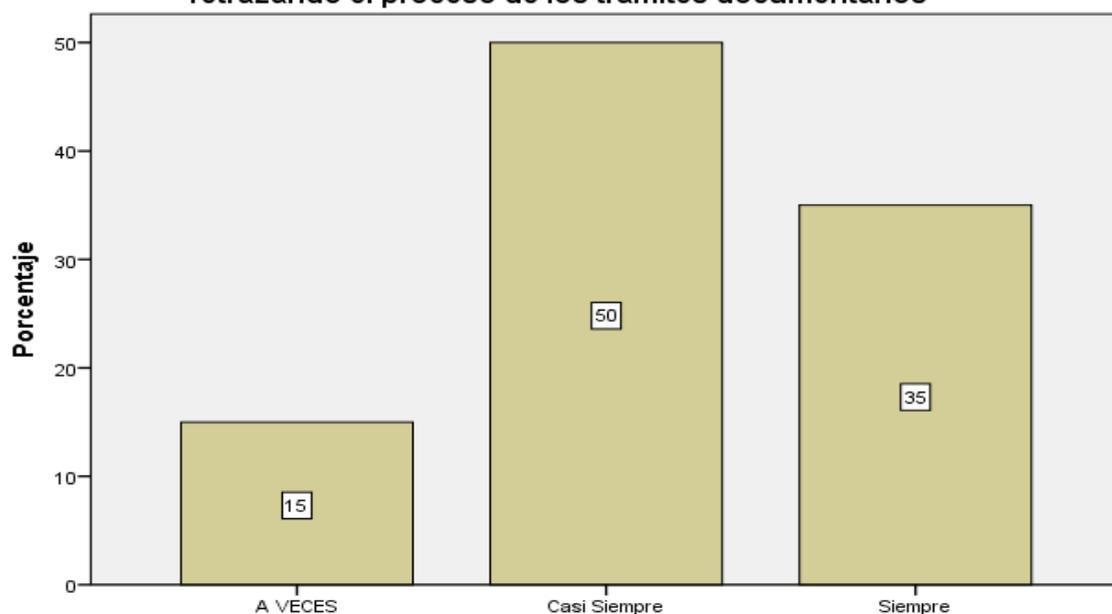


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% manifiesta que Casi Nunca la empresa sanciona a los colaboradores que se resistan a los cambios de la organización , así mismo un 25% opina que Nunca , otro 20% manifiesta que A Veces y solo un 10% opina que Casi Siempre.

26.- Los colaboradores del área de admisión que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	15,0	15,0	15,0
Casi Siempre	10	50,0	50,0	65,0
Siempre	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

26.- Los colaboradores del area de admision que se resitan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios

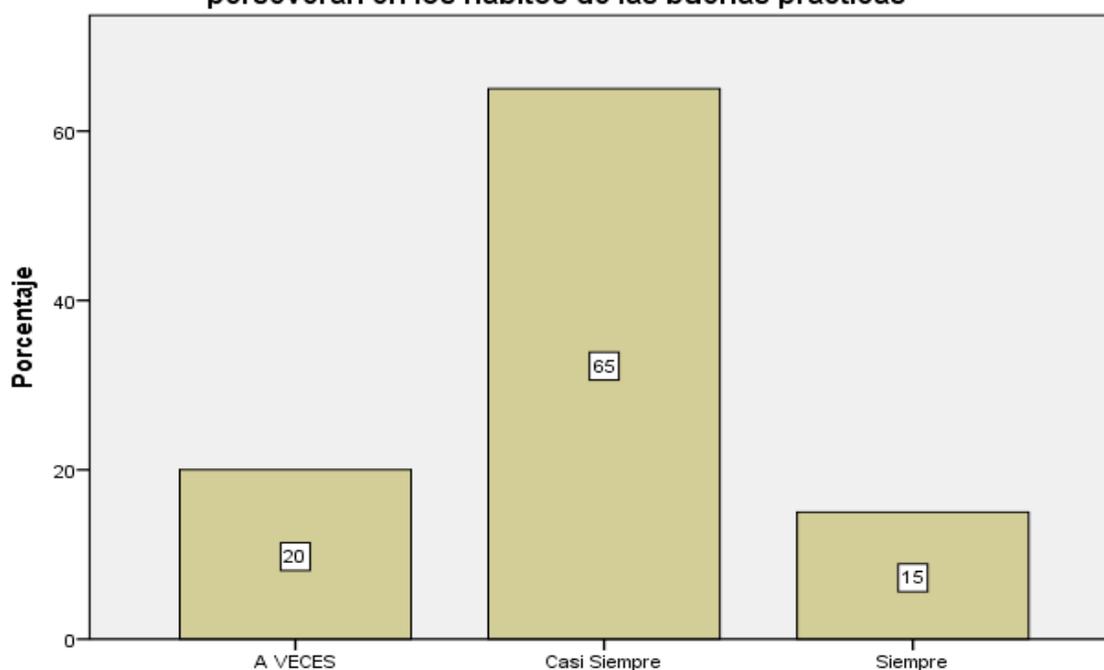


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 50% manifiesta que Casi Siempre que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos, así mismo un 35% opina que Siempre y solo un 15% opina que A Veces.

27.- La empresa donde labora realiza reconocimientos hacia los trabajadores que perseveran en los hábitos de las buenas practicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	20,0	20,0	20,0
Casi Siempre	13	65,0	65,0	85,0
Válidos Siempre	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

27.- La empresa donde labora realiza reconocimientos hacia los trabajadores que perseveran en los habitos de las buenas practicas

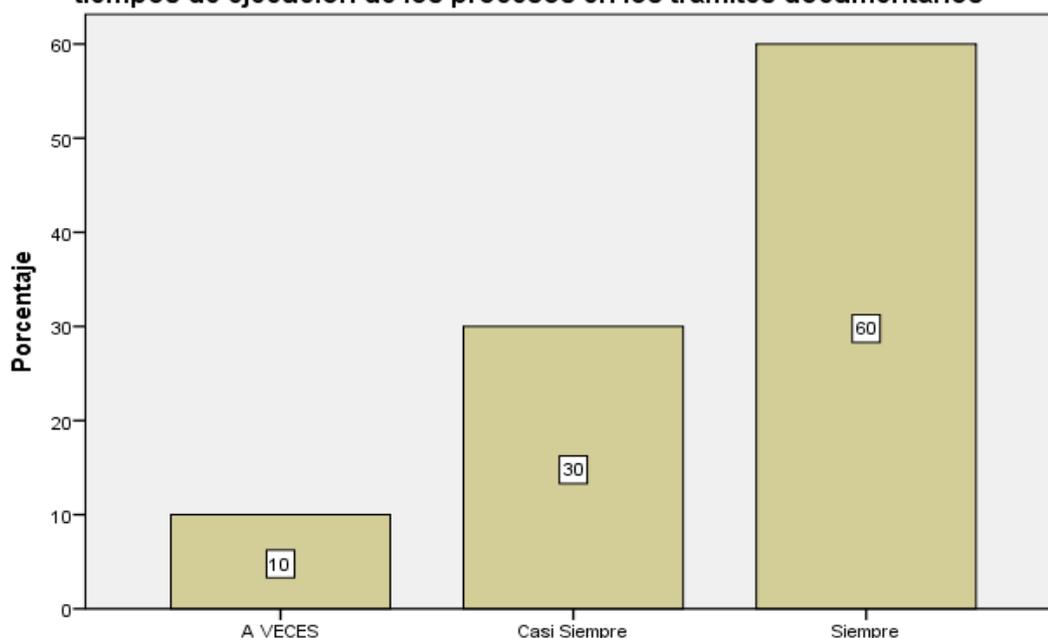


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 65% manifiesta que Casi Siempre la empresa realiza reconocimientos a los trabajadores que perseveren en hábitos de buenas prácticas, así mismo un 20% opina que A Veces y solo un 15% manifiesta que Siempre.

28.- Los hábitos de buenas prácticas contribuyen a respetar y cumplir con las políticas de reglamento del área de admisión lo cual permite cumplir con los tiempos de ejecución de los procesos en los tramites documentarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	10,0	10,0	10,0
Casi Siempre	6	30,0	30,0	40,0
Válidos Siempre	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

28.- Los hábitos de buenas practicas contribuyen a respetar y cumplir con las políticas de reglamento del area de admision lo cual permite cumplir con los tiempos de ejecucion de los procesos en los tramites documentarios

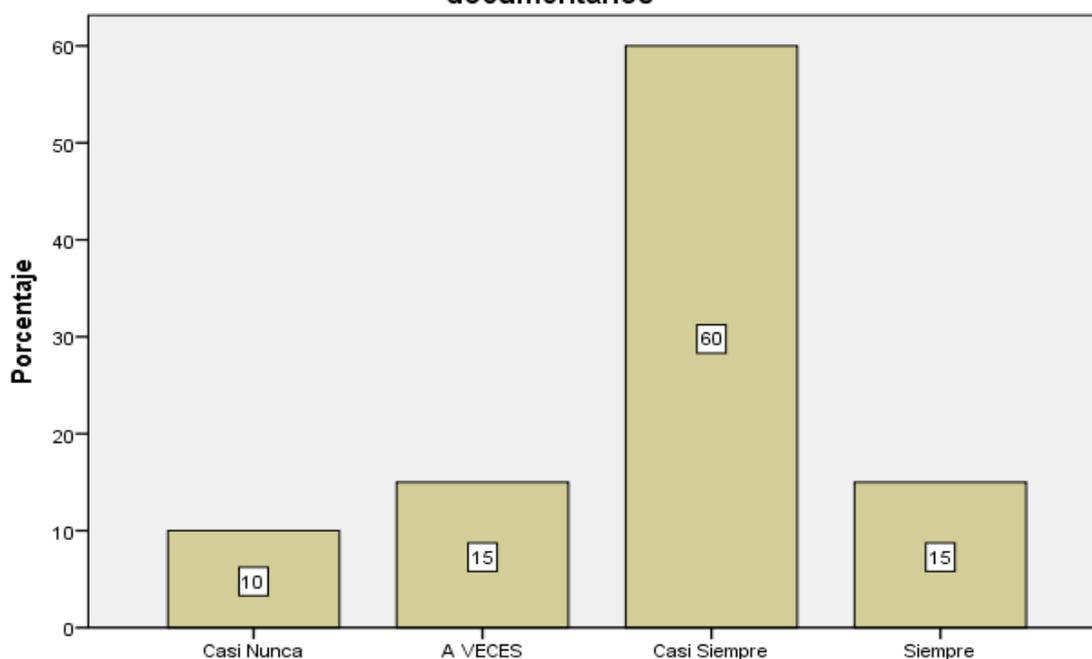


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 60% manifiesta que Siempre los hábitos de buenas prácticas contribuyen a respetar y cumplir las políticas de reglamento del área de admisión, así mismo un 30% opina que Casi Siempre y solo un 10% manifestó que A Veces.

29.- Existe un autocontrol por parte de los colaboradores del área de admisión cada vez que se presenta una situación compleja respecto a los tramites documentarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Nunca	2	10,0	10,0	10,0
A veces	3	15,0	15,0	25,0
Válidos Casi Siempre	12	60,0	60,0	85,0
Siempre	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

29.- Existe un autocontrol por parte de los colaboradores del area de admision cada vez que se presenta una situacion compleja respecto a los tramites documentarios

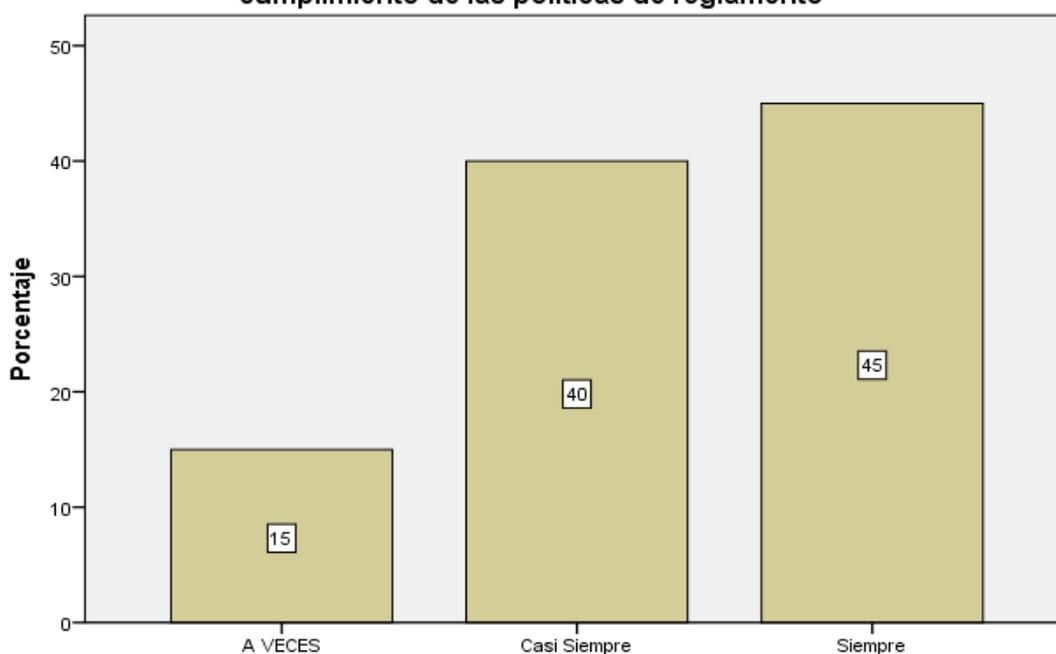


De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 60% manifiesta que Casi Siempre existe un autocontrol por parte de los colaboradores del área de admisión, así mismo un 15% opino que A Veces , otro 15% opina que Siempre y solo un 10% manifestó que Casi Nunca

30.- Tener autocontrol en el área de admisión permite analizar, clasificar y priorizar la atención de los tramites documentarios manteniendo el orden y cumplimiento de las políticas de reglamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	15,0	15,0	15,0
	Casi Siempre	8	40,0	40,0	55,0
	Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

30.- Tener autocontrol en el area de admision permite analizar, clasificar y priorizar la atencion de los tramites documentarios manteniendo el orden y cumplimiento de las politicas de reglamento



De acuerdo a las respuestas de los encuestados se puede observar que el 45% manifiesta que Siempre tener control en el área de admisión permite analizar, clasificar y priorizar la atención de los tramites documentarios , así mismo un 40% opino que Casi Siempre y solo un 15% manifestó que A Veces.

Anexo 4. Instrumento de recolección de datos

Questionario

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de la tesis Mejora continua de los procesos del área de admisión de una universidad de san Juan de Lurigancho , por ello se pide su colaboración:

Marque con una X la respuesta que considere acercada con su punto de vista , según las siguientes alternativas

(1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A Veces (Siempre) (4) Casi Siempre

Variable : Mejora continua de los procesos

DIM	Indicadores	1	2	3	4	5
-----	-------------	---	---	---	---	---

Ordenar

1.- La empresa donde labora realiza la clasificación de los materiales de trabajo de manera ordenada permitiendo reducir los tiempos de respuesta en el area de admisión

2.- El orden de los tramites documentarios por mantener un control sobre el cumplimiento de los informes o tareas asignadas en el area de admisión

Diferenciar elementos

3.- El area de admision realiza alguna diferenciacion de los elementos necesarios en el area de trabajo para optimizar los tiempos y asi poder cumplir con la entrega de la documentacion en el momento oportuno

4.- En el area de admision existe alguna diferenciacion entre los documentos que han sido observados y los documentos que cumplen con los requisitos solicitados por la institución

Control

CLASIFICAR

5.- En el area de admision se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados

6.- Los colaboradores tienen las habilidades ideales para reali ar un control efectivo

Análizar

7.- La empresa donde labora realiza un análisis para determinar cuales son las fuentes contaminantes dentro del area de admisión

8.- La empresa donde labora ejecuta un plan de acción luego de analizar las fuentes contaminantes que retrasan la efectividad del trabajo de admisión

Ubicación

9.- La ubicación de los equipos de computo contribuyen a mantener un orden dentro del trabajo

10.- La empresa donde labora organiza reuniones para dar a conocer la ubicación de los centros de enlace que se encuentran a nivel nacional

Codificacion y señalización

11.- Existe una codificación y señalización adecuada de los tramites documentarios en el area de admisión que permita reducir los tiempos de busqueda

12.- Existe una adecuada codificacion y señaliacion dentro de la infraestructura de la empresa que permita identificar las onas seguras en cada area de trabajo

ORGANIZAR

DIM		Indicadores	1	2	3	4	5
LIMPIAR	Infraestructura						
	13.- La empresa donde labora mantiene principios de limpieza y cuenta con una infraestructura sanada que permita un buen desarrollo laboral en las diferentes areas						
	14.- La empresa donde labora supervisa la limpieza y el mantenimiento que se realiza en la infraestructura						
	Mantenimiento de equipos						
	15.- Existe un control sobre el mantenimiento de los equipos de computo en al area de admision buscando prolongar la vida util de los equipos						
	16.- La empresa donde labora realiza un control y seguimiento hacia los equipos que hallan recibido soporte y mantenimiento por parte del area tecnica de sistemas						
	Fuentes contaminantes						
	17.- En el area de admision se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados						
	18.- Los colaboradores tienen las habilidades ideales para realizar un control efectivo						
	19.- Los colaboradores cumplen con respetar las normas y los procedimientos documentarios del area de admision						
NORMALIZAR	20.- La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que incumplan con las normas o procedimientos documentarios						
	Políticas de reglamento						
21.- El cumplimiento de las politicas de reglamento influye en la mejora continua de los procesos del area de admision elevando la satisfaccion de los clientes externos e internos							

	22.- La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización	
	Auditar	
	26.- La empresa donde labora realiza auditorias de cumplimiento de los procedimientos documentarios en el area de admision	
	24.- Auditar el cumplimiento sobre el control de las fuentes contaminantes permita optimizar los tiempos en los tramites documentarios del area de admision	
PERSEVERAR	Resistencia al cambio	
	25.- La empresa donde labora sanciona a los colaboradores que se resistan a los cambios de la organizacion incumpliendo con las políticas de reglamento	
	26.- Los colaboradores del area del area de admision que se resistan a los cambios de la organizacion dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios	
	Habitos de buenas practicas	
	27.- La empresa donde labora realiza reconocimientos a los trabajadores que perseveran en los habitos de las buenas practicas	
	28.- Los habitos de buenas practicas contribuyen a respetar y cumplir con las políticas de reglamento del area de admision lo cual permite cumplir con los tiempos de ejecucion de los procesos en los tramites documentarios	
	Autocontrol	

	29.- Existe un autocontrol por parte de los colaboradores del area de admision cada vez que se presenta una situacion compleja respecto a los tramites documentarios	
	30.- Tener autocontrol en el area de admision permite analizar, clasificar y prioriar la atencion de los tramites documentarios manteniendo el orden y cumplimiento de las politicas de reglamento	

Anexo 5. Cuadro de discusión detallada

CUADRO DE DISCUSIÓN N° 1	
<p>Vásquez H. (2013) La tesis lleva por título Mejora continua y su relación con el desempeño laboral del personal del personal de almacenaje y distribución de materiales Mota Engil Perú S.A. Lima 2013 Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración de la Universidad Cesar Vallejo (Lima).</p>	<p style="text-align: center;">Encuesta</p> <p>26 ¿Los colaboradores del área de admisión que se resistan a los cambios de la organización dificultan la mejora continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios? En el anexo N° 21 se puede verificar que un 85% de los colaboradores reconoce que resistirse a los cambios que implementa la organización genera retraso en los procesos de los trámites documentarios.</p>
<p>Conclusión: El enfoque incremental de la mejora continua tiene una relación directa con el desempeño laboral de los empleados, esto se refleja en el comportamiento y adaptación del personal a los cambios que la empresa está implementando. Sobre el enfoque de rediseño de procesos y su relación directa con el desempeño laboral podemos concluir que el personal tiene un alto compromiso con las prácticas del trabajo para depurar procesos y realizar coordinaciones para mejorarlo. Prestar especial atención en el comportamiento de los empleados a realizar y proponer mejoras e innovaciones en los procesos, solucionando problemas o falencias dentro de la empresa.</p>	<p>Conclusiones: El enfoque incremental de la mejora continua tiene una relación directa con el desempeño laboral de los empleados, esto se refleja en el comportamiento y adaptación del personal a los cambios que la empresa está implementando. Sobre el enfoque de rediseño de procesos y su relación directa con el desempeño laboral podemos concluir que el personal tiene un alto compromiso con las prácticas del trabajo para depurar procesos y realizar coordinaciones para mejorarlo. Prestar especial atención en el comportamiento de los empleados a realizar y proponer mejoras e innovaciones en los procesos, solucionando problemas o falencias dentro de la empresa. En base a los resultados</p>

	<p>obtenidos se identificó que un alto porcentaje reconoce que resistirse a los cambios de la organización dificulta la Mejora Continua de los procesos administrativos retrasando el proceso de los tramites documentarios lo cual genera insatisfacción tanto a los clientes internos y externos; por lo tanto se coincide con lo que establece el autor al afirmarse que no hay mejora continua sin participación activa de los colaboradores. Verificar el anexo 21.</p>
--	--

CUADRO DE DISCUSIÓN N° 2	
<p>Roque O. (2010) La tesis lleva por título Administración estratégica como principal factor en la mejora continua de la calidad del servicio del sistema Nacional de Defensoría del Niño y del Adolescente: Caso Sub-Dirección de Defensoría de la DINNA del MIMDES. Para optar el grado académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas unidad de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (PERU).</p>	<p style="text-align: center;">ENCUESTA</p> <p>22¿La empresa donde labora pone en conocimiento de los colaboradores las políticas de reglamento para generar orden y responsabilidad dentro de la organización?</p> <p>En la tabla N°4 se puede visualizar que un 60%, de los encuestados manifiesta que casi nunca la empresa da a conocer las políticas y reglamentos, el 20% indica que nunca y otro 20% opina que esto se da solo a veces.</p>
<p>Conclusión, la carencia de una administración estratégica como herramienta de gestión para el ente rector del SNDNA, ha generado una falta de rumbo de las acciones realizadas por la SDD-DINNA</p>	<p>Conclusión, la carencia de una administración estratégica como herramienta de gestión para el ente rector del SNDNA, ha generado una falta de rumbo de las acciones realizadas por la SDD-DINNA del</p>

<p>del MIMDES, para poder orientar sus actividades y planes de coordinación y de normatividad esperadas por los demás actores sociales, generando una baja calidad del servicio de la DNA, El SNDNA es un resultado complejo de interacción de diversas instituciones de la sociedad civil y el estado, que se relacionan entre sí mediante el vínculo común que es el servicio de atención de casos, promoción y prevención de los derechos de la niña, niño y adolescente vulnerados, mediante acciones extrajudiciales y a la fecha no ha sido consolidado ni desarrollado por el ente rector del MIMDES.</p>	<p>MIMDES, para poder orientar sus actividades y planes de coordinación y de normatividad esperadas por los demás actores sociales, generando una baja calidad del servicio de la DNA, El SNDNA es un resultado complejo de interacción de diversas instituciones de la sociedad civil y el estado, que se relacionan entre sí mediante el vínculo común que es el servicio de atención de casos, promoción y prevención de los derechos de la niña, niño y adolescente vulnerados, mediante acciones extrajudiciales y a la fecha no ha sido consolidado ni desarrollado por el ente rector del MIMDES. En base a los resultados obtenidos se identificó un alto porcentaje reconoce que en la empresa donde labora no da a conocer las políticas de reglamento lo cual incide que no haya un orden ni responsabilidades dentro de la organización esto puede generar un mal servicio hacia los clientes internos y externos de la empresa; existe una similitud en que establecer y dar a conocer los reglamentos en una organización contribuye a una mejora continua siempre y cuando las normas sean comunicadas en la institución; En el análisis comparativo se afirma entonces que sin normas reglamentos o directivas no hay actores para el beneficio de una organización ello quiere decir que la capacidad de organización se ejecuta cuando existe un ente regulador que hace de sus políticas acciones efectivas. Verificar tabla N°07.</p>
<p>CUADRO DE DISCUSIONES N°3</p>	
	<p>ENCUESTA</p>

<p>Guerra, A. (2011) La tesis lleva por título La gestión del sistema de mejoramiento continuo de la calidad de la empresa Venequip Machine shop, C.A. de Barquisimeto, estado de Lara (periodo 2009-2011). Para optar el grado de especialista en gerencia empresarial.</p> <p>Decanato de administración y contaduría estudios de postgrado. Universidad Centro occidental</p> <p>Lizandro Alvarado (Venezuela).</p>	<p>5¿En el área de admisión se realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados?</p> <p>En el anexo N°5 se puede observar que el 55% manifiesta que casi siempre el área de admisión realiza un control o seguimiento con respecto a los documentos observados, el 25% indica que a veces y otro 20% opina que siempre.</p>
<p>Conclusión, puede señalarse que el SMCC y el VMS se encuentra en una etapa intermedia, presentando solidez en las primeras fases (Formulación e implementación) y debilidades marcadas en la fase de seguimiento y evaluación. Vale resaltar que las posibilidades de crecimiento de la organización y su SMCC son amplias; la gerencia se encuentra comprometida con el sistema e implementa continuamente planes estratégicos que apoyan la mejora continua, tal es el caso de la certificación ISO 9000:2008, la cual constituye un elemento clave que facilita el crecimiento de la SMCC mediante el cambio cultural, la generación y estandarización de los procesos.</p>	<p>Conclusión, puede señalarse que el SMCC y el VMS se encuentra en una etapa intermedia, presentando solidez en las primeras fases (Formulación e implementación) y debilidades marcadas en la fase de seguimiento y evaluación. Vale resaltar que las posibilidades de crecimiento de la organización y su SMCC son amplias; la gerencia se encuentra comprometida con el sistema e implementa continuamente planes estratégicos que apoyan la mejora continua, tal es el caso de la certificación ISO 9000:2008, la cual constituye un elemento clave que facilita el crecimiento de la SMCC mediante el cambio cultural, la generación y estandarización de los procesos.</p> <p>En base a los resultados obtenidos se identificó un alto porcentaje reconoce que en el área de admisión se realiza un control y seguimiento con respecto a los documentos que han sido observados; por lo tanto se coincide con lo que establece el autor en</p>

	<p>afirmar la importancia que realiza un control y seguimiento contribuye en optimizar la mejora continua es por ello que los colaboradores desempeñan un papel importante siempre y cuando se comprometan a perseverar en el control y seguimiento de los procesos.</p> <p>Verificar el anexo N°4.</p>
--	---

CUADRO DE DISCUSIÓN N°4	
<p>Cedeño J.(2010) La tesis lleva por título Plan de mejora continua para la disminución de las micro-demoras en la línea de capado adscrita a la gerencia de laminación en caliente de CIDOR, C.A. Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre (Venezuela).</p>	<p style="text-align: center;">ENCUESTA</p> <p>¿El área de admisión realiza alguna diferenciación de los elementos necesarios en el área de trabajos para optimizar los tiempos y así poder cumplir con la entrega de la documentación en el momento oportuno?</p> <p>En el anexo N°3 se puede observar que el 50% manifiesta que casi siempre el área de admisión realiza alguna diferenciación de los elementos necesarios en el área de trabajo, el 40% indica que siempre y el 10% opina que solo a veces.</p>
<p>Conclusión la principal causa que origina las demoras operativas en la línea de Decapado II, es</p>	<p>Conclusión la principal causa que origina las demoras operativas en la línea de Decapado II,</p>

<p>el mal corte de bordes, lo que tiene en si causas como lo son eventos relacionados con encalles, cuchillas y cabezales de las cortadoras de bordes estas demoras en su total representan un desvió real de 37% lo que se traduce en tiempo en unas 383 hrs/año.</p>	<p>es el mal corte de bordes, lo que tiene en si causas como lo son eventos relacionados con encalles, cuchillas y cabezales de las cortadoras de bordes estas demoras en su total representan un desvió real de 37% lo que se traduce en tiempo en unas 383 hrs/año. En base a los resultados obtenidos se identificó un alto porcentaje reconoce que el área de admisión al realizar una diferenciación de los elementos necesarios en el área del trabajo contribuye en optimizar los tiempos y así poder cumplir con la entrega de la documentación en el momento oportuno; la coincidencia está establecida entonces en el reconocimiento de que un plan de mejora es efectivo en la medida que se ejerza un buen control al respecto de los tiempos en cada procedimiento.</p>
--	--

<p>CUADRO DE DISCUSION N°5</p>	
<p>Cornejo L. (2014) La tesis lleva por título Mejora Continua de Procesos y Gestión de Compras en la Oficina de Logística del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) – Sede Lima durante -2014. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración de la</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>26¿Existe un control sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos?</p> <p>En el anexo N°5 se puede verificar que un 45% manifiesta que casi nunca se realiza un control</p>

<p>escuela académico profesional de administración de la Universidad Cesar Vallejo (Lima).</p>	<p>sobre el mantenimiento de equipos del área de admisión, el 35% indica que nunca, un 10% que a veces, un 5% opina que casi siempre y otro 5% manifiesta que siempre.</p>
<p>Conclusión: En la investigación se encontró una correlación significativa entre la mejora continua de procesos y la gestión de compras de la oficina de logística del Registro Nacional de identificación y estado civil (Reniec)- Sede Lima durante el 2014. (Rho de Spearman 0,360, es una correlación positiva).Por tanto se confirma la hipótesis general y el objetivo general del estudio.</p>	<p>Conclusión: En la investigación se encontró una correlación significativa entre la mejora continua de procesos y la gestión de compras de la oficina de logística del Registro Nacional de identificación y estado civil (Reniec)- Sede Lima durante el 2014. (Rho de Spearman 0,360, es una correlación positiva).Por tanto se confirma la hipótesis general y el objetivo general del estudio. En base a los resultados obtenidos se logró detectar que un porcentaje considerable manifiesta que no existe un control sobre el mantenimiento de los equipos de cómputo en el área de admisión buscando prolongar la vida útil de los equipos, esto repercute al área de compras pues si el factor humano no se concientiza en cuidar las herramientas de trabajo de gestión de compras tendrá que elevar el presupuesto generando mayores gastos en la organización por lo que difiero con lo que establece el autor afirmando que existió una correlación con la mejora continua de los procesos y la gestión de compras.</p>