



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Propuesta de método del ciclo de Deming para mejorar la gestión
operativa de una clínica privada, Lima 2022**

**Para optar el grado académico de Licenciada en Administración y
Dirección de Empresas**

AUTORA

Br. Chura Ccallo, Laura Jazmin

ORCID

0000-0001-9708-8624

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA - PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

David, Flores Zafra
0000-0001-5846-325X

.....

Asesor temático

Laberiano Matías, Andrade Arenas
0000-0001-6797-6815

.....

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres que siempre me han apoyado de manera incondicional para seguir luchando por mis objetivos.

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por salvaguardar la salud de mi familia en tiempos tan difíciles y por darme la fortaleza para seguir adelante a pesar de las dificultades.

A mis profesores por su enseñanza a lo largo de mi preparación universitaria.

Declaración de autenticidad

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 30/11/2020

Yo, Chura Ccallo Laura Jazmin, estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de método del ciclo de Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Chura Ccallo Laura Jazmin

DNI: 46657524



Huella

Lima, 24 de junio de 2022.

Índice

	Pág.
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	32
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma, métodos	32
2.2 Población, muestra y unidades informantes	34
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	35
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
2.5 Proceso de recolección de datos	37
2.6 Método de análisis de datos	37
III. RESULTADOS	38
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	38
3.2 Descripción de resultados cualitativos	47
3.3 Diagnóstico	53
3.4 Propuesta	58
3.4.1 Priorización de los problemas	58
3.4.2 Consolidación del problema	58
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	58
3.4.4 Categoría solución	59
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	61
3.4.6 Actividades y cronograma	62
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
4.1 Discusión	63
4.2 Conclusiones	67
	vi

4.3 Recomendaciones	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	78
Anexo 1: Matriz de la investigación	79
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	80
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	88
Anexo 4: Instrumento cualitativo	90
Anexo 5: Ficha de validación del instrumento	91
Anexo 6: Base de datos	93
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	95
Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti	100
Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta	102
Anexo 10: Ficha de evaluación de tesis holística	103
Anexo 11: Matrices de trabajo	105

Índice de tablas

	Pág.
Tabla1 Categorización	35
Tabla 2 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría procesos	38
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría eficiencia	39
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación	41
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría control	42
Tabla 6 Pareto de la categoría gestión operativa	44

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de Ishikawa	15
Figura 2 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría procesos	38
Figura 3 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría eficiencia	40
Figura 4 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación	41
Figura 5 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría control	43
Figura 6 Pareto de la categoría gestión operativa	45
Figura 7 Análisis cualitativo de la subcategoría procesos	47
Figura 8 Análisis cualitativo de la sub categoría eficiencia	48
Figura 9 Análisis cualitativo de la sub categoría comunicación	49
Figura 10 Análisis cualitativo de la sub categoría control	51
Figura 11 Análisis mixto de la categoría gestión operativa	53
Figura 12 Nube de palabras	57

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de la direccionalidad de la propuesta	61
Cuadro 2 Matriz de actividades y cronograma	62

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo principal realizar la mejora de la gestión operativa, por consiguiente, se propuso implementar aplicaciones en el área de farmacia que permitan mejorar la comunicación, reducir los tiempos de atención, llevar un control en la rotación de inventarios para optimizar sus procesos y brindar un servicio eficiente. La metodología utilizada se encuadró en el enfoque mixto, con un tipo de investigación proyectiva, sintagma holístico, diseño explicativo secuencial y la aplicación de los métodos analítico, deductivo e inductivo. La muestra de estudio estuvo conformada por los 48 colaboradores del área de farmacia de una clínica privada, para las unidades informantes se consideraron a 4 colaboradores, tres constituidas por las jefaturas química farmacéutica, la administradora, jefe de almacén y un colaborador técnico en farmacia. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la encuesta y entrevista. Asimismo, los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista compuesta por 6 preguntas y un cuestionario en el que se consideró 20 preguntas correspondientes a las subcategorías e indicadores de la investigación.

Los resultados evidenciaron que las propuestas como implementar la instalación de Slack para la comunicación y coordinación, implementar la aplicación Kanban para el cumplimiento de plazos y procesos de atención en la farmacia y elaborar la implementación de OKR para el control en la rotación de inventario del almacén de farmacia a la solución de la problemática presentada. Se concluyó que, al cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación, se realizará las mejoras en la gestión operativa de la clínica el cual permitirá brindar un servicio eficiente de los colaboradores a sus clientes, así la farmacia tendrá un mejor flujo de comunicación, se reducirán los tiempos de espera en la atención y se espera optimizar el control de rotación inventarios para evitar el desabastecimiento de medicamentos.

Palabras claves: Gestión operativa, procesos de atención, comunicación, cumplimiento de plazos y control en la rotación de inventario.

Abstract

The main objective of this study was to improve operational management; therefore, it was proposed to implement applications in the pharmacy area to improve communication, reduce service times, control inventory turnover to optimize processes and provide an efficient service. The methodology used was framed in the mixed approach, with a projective type of research, holistic syntagma, sequential explanatory design and the application of analytical, deductive and inductive methods. The study sample consisted of 48 collaborators of the pharmacy area of a private clinic, 4 collaborators were considered for the informant units, three of them constituted by the pharmaceutical chemist chiefs, the administrator, the warehouse chief and a pharmacy technician collaborator. The techniques and instruments used were the survey and interview. Likewise, the instruments used were the interview guide composed of 6 questions and a questionnaire in which 20 questions corresponding to the subcategories and indicators of the research were considered.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

The results showed that the proposals such as implementing the installation of Slack for communication and coordination, implementing the Kanban application for meeting deadlines and processes of care in the pharmacy and elaborating the implementation of OKR for the control in the inventory rotation of the pharmacy warehouse to the solution of the problems presented. It was concluded that, by meeting the objectives proposed in this research, improvements will be made in the operational management of the clinic which will provide an efficient service from employees to their customers, so the pharmacy will have a better flow of communication, waiting times will be reduced in the attention and it is expected to optimize the inventory rotation control to avoid shortages of medicines.

Key words: Operational management, customer service processes, communication, compliance with deadlines and inventory turnover control.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión operativa desempeña un papel fundamental en las organizaciones, ya que de ella dependen que las diversas operaciones puedan ejecutarse de manera óptima, sin embargo, estas actividades pueden verse afectadas por deficiencias que puedan originarse en alguna área de la empresa, generando demoras en los procesos, la disminución de sus ingresos y la pérdida de sus clientes el cual perjudica de manera económica a la organización. Es por esta razón que las empresas toman la decisión de realizar mejoras de forma continua para reducir y evitar las dilaciones en sus procesos, con el fin de acrecentar su capacidad además de lograr sus objetivos operativos, desarrollando su competitividad en el mercado.

En un estudio realizado a una empresa manufacturera en México, se obtuvo como resultado que mediante la utilización de diversas técnicas para la gestión de operaciones repercute eficazmente en el rendimiento y productividad de las organizaciones. Se pudo evidenciar también que tienen repercusión los avances tecnológicos e industriales que posee el país en donde se encuentra la empresa, es por tal motivo que en la administración de operaciones tiene que haber coordinación con todas las áreas de la empresa que le permita poder atender las necesidades de sus clientes (Montejano et al., 2021). Este estudio demostró que es necesario la adaptación continua de técnicas para realizar mejoras que permitan elevar o incrementar el desempeño en las organizaciones.

En la administración de operaciones es preciso analizar y clasificar los diversos procesos con el fin de lograr las ventajas competitivas de la organización frente a sus competidores, esto va a permitir determinar un plan de mejora continua para brindar un servicio de calidad, como es el caso de una investigación realizada en Ecuador en una empresa pública que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado, en este estudio se evidenció un servicio deficiente por lo que fue preciso realizar capacitaciones y evaluaciones de forma continua para lograr así la satisfacción de sus clientes; en consecuencia, permitió el fortalecimiento administrativo empresarial de la organización (Bueno y Jácome, 2021).

En un estudio ecuatoriano, Atienza y Barrezueta (2018), en su investigación para mejorar la gestión operativa de una empresa de confecciones de ropa se identificó imperfecciones en los procesos de producción, demostrando que los operarios de costura no estaban capacitados para ciertas funciones, en consecuencia se originaban fallas en la

producción de las prendas y retrasos en la distribución de mercadería, detectando esos problemas se propuso la ejecución de indicadores de gestión para llevar un control interno en la organización. Se pudo concluir que una adecuada gestión de operaciones, va a permitir a la empresa gestionar y controlar de manera eficaz y eficiente los cambios que puedan acontecer.

En una investigación que se realizó a una empresa de mensajería y transporte en la ciudad de Chiclayo, se identificó varios problemas en el que existía almacenamiento deficiente, incorrecta manipulación de paquetes y retrasos en el traslado de mercadería. Para mejorar estas faltas se propuso la aplicación de la técnica de las 5s, Layout de almacén y la programación de capacitaciones, el cual tuvo repercusión en la mejora de la gestión operativa al contribuir en la reducción de sus costos operativos, por lo que se puede afirmar que la gestión operativa permite mejorar los procesos en las empresas, el cual permite incrementar la capacidad operativa de las organizaciones (Ccahuay et al., 2020).

Del mismo modo, para mejorar el bajo desempeño del estado en la calidad de los servicios que ofrece, se desarrolló la plataforma de mejor atención al ciudadano (Plataforma MAC) en Ventanilla, en el que se agrupó a 11 entidades públicas mediante diversos canales de atención. En un sondeo realizado por Ipsos en el año 2017, reveló que el 29 % de personas encuestadas no se sentían satisfechas cuando tenían que realizar un trámite en alguna entidad pública y que el 40 % de los usuarios desconfiaba del estado. Es por este motivo que tras obtener los resultados de la encuesta la CMV orientó sus funciones basándose en cuatro procesos principales para realizar la mejora continua en sus operaciones, los cuales son: la gestión del control, ejecutado para asegurar la calidad de los procesos; la gestión de operaciones, que agrupa las diversas actividades para garantizar un servicio eficiente; la evaluación de los servicios prestados, relacionados con el perfil del personal en su puesto y la gestión de recursos e infraestructura que son los recursos físicos y tecnológicos necesarios en todos los procesos antes mencionados (Moreno y Avilés, 2021).

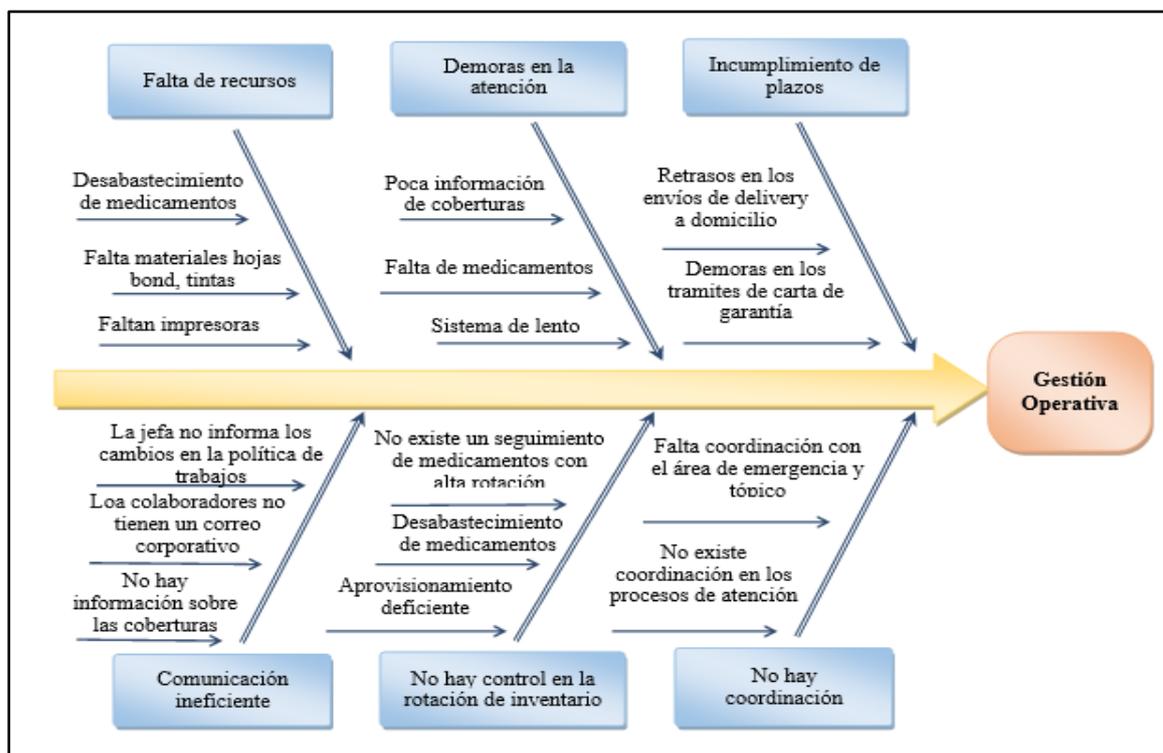
En un estudio realizado a la empresa pesquera Austral Group en la ciudad de Chimbote se evaluó el proceso de producción de pota congelada con el fin de mejorar sus resultados en el sistema de gestión organización, costos de producción y la eficiencia económica del proceso. Los resultados confirmaron que en la empresa la gestión de operaciones se ejecutaba de forma adecuada, ratificando que el alto rendimiento por los bajos costos de producción y elevados precios de venta, le otorga eficiencia hasta en un 100%. Por lo que se concluyó que la gestión

de operaciones es la espacio, que permite el perfeccionamiento y organización de las actividades desarrolladas en la producción con el fin de lograr ventajas competitivas (Briceño, 2018).

Después de identificar la problemática que presentaron diferentes organizaciones a nivel internación y nacional, para el desarrollo de este estudio se prosiguió con la revisión de problemas que se detectaron en una clínica privada, logrando identificar diversas causas y efectos que repercutían en el adecuado funcionamiento de la gestión operativa como se especifica en diagrama de la figura 1.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa



El inadecuado aprovisionamiento de medicamentos produce un impacto negativo a la organización, pues surge el desabastecimiento esto se debe a que el almacén no gestiona de manera óptima la compra de medicamentos que tienen alta demanda en la farmacia porque, no consideran o evalúan sus compras según la rotación de stock, no existe adecuado control de inventario, además, tienen una cantidad reducida de proveedores y cuando un medicamento se agota no hay forma de conseguirlo, trayendo consigo una serie de problemas relacionados con

una adecuada atención a los pacientes, por este motivo surgen reducción de clientes para la clínica.

La demoras en el proceso de atención es uno de los factores principales que generan perjuicios al servicio de farmacia, el cual es causado por las pocas ventanillas de atención, el sistema se ralentiza, el desabastecimiento de medicamentos y la falta de información acerca de las coberturas de seguro, todo esto repercute en el tiempo de espera de los pacientes que quienes cansados de hacer largas colas para su atención prefieren comprar los medicamentos en otro lugar generando una reducción de ingresos a la clínica. El incumplimiento de plazos establecidos es otro factor, ya que en muchas ocasiones surgen inconvenientes al no contar con el stock adecuado la farmacia se compromete con el paciente a conseguir su medicamento y enviarlo a su domicilio dentro de 48 horas, pero esto no se cumple por la mala coordinación, además, de no establecer horarios de envío que garantice un óptimo servicio. Evitar estos problemas logísticos puede optimizar la gestión operativa de la farmacia ya que, si se realiza un seguimiento del estado de envío de medicamentos, se mejoran los tiempos de entrega y se incrementan los productos en stock va a permitir tener un adecuado manejo del flujo de medicamentos teniendo repercusión en la relación con sus clientes los cuales estarían satisfechos con la atención brindada.

Por último, la comunicación y coordinación que se dan en la farmacia no son los adecuados para transmitir información necesaria entre los colaboradores que les permita desempeñar de forma óptima sus funciones, este problema no solo se da de forma interna sino con las demás áreas de la clínica en especial con las áreas de emergencia y el tópic de inyectables, el cual la mala coordinación no permite orientar de forma oportuna a las pacientes.

Al realizar la revisión en distintas fuentes de estudio, por medio de la indagación de artículos y tesis en el ámbito nacional e internacional se halló lo siguiente:

Pineda (2021), realizó un estudio acerca de los procesos de transformación digital para mejorar la gestión operativa de una pyme, el cual tuvo como objetivo principal identificar las necesidades y problemas que existen en los procesos desarrollados en la organización. La investigación se ejecutó bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se efectuaron entrevistas individuales a profundidad, además de realizar un análisis de la información secundaria para identificar y definir los elementos buscados. Con la información obtenida se

pudo evidenciar que la digitalización no solo impacta en la gestión operativa de la empresa, sino también en la gestión comercial por lo que, se sugirió la implementación de estrategias de negocio con visión a los cambios del entorno. El proceso de digitalización podrá concretarse entre 3 a 4 años y requerirá su adaptación a la organización de manera gradual. Este estudio permitió tener la información para proponer la implementación de nuevas formas de trabajo para lograr una atención y desarrollo de los procesos de manera eficiente.

Abu et al. (2021), en su investigación desarrollada para determinar la eficiencia de las operaciones de microredes portuarias, se encontró con deficiencias en la gestión operativa y en el sistema de energía, el cual presentaba problemas de desequilibrio energético, habiendo sido la causa más frecuente; los cortes de energía que provocaban enormes pérdidas económicas. Es por esta razón que fue necesario realizar mejoras que permitan un adecuado desarrollo de sus operaciones y que estas sean eficientes. En la actualidad el transporte marítimo representa más del 90% del comercio mundial y según un informe de la Organización Marítima Internacional (OMI), se pronosticó que se podría triplicar en el año 2050. Para la solución del problema de esta investigación, fue necesario una gran inversión económica que permitió mejorar el estado de sus instalaciones y la gestión operativa, además fue necesario aplicar el valor más alto del factor de carga se para reducir los costos de energía eléctrica hasta en un 48 % aproximadamente. De esta investigación se utilizará el marco conceptual para fortalecer la investigación.

Para Pfaffel et al. (2019), en su investigación “recommended key performance indicators for operational” desarrollaron el uso de indicadores que permitieron identificar el rendimiento, ya que es una herramienta sólida y de uso frecuente para este propósito. Sin embargo, los KPI usados en la industria eólica no estaban conjugados en ese momento y provocó dificultad para hacer comparaciones en la industria, por tal motivo esta investigación realizó una encuesta a 28 participantes de la empresa con el fin de identificar los KPI de uso común, además mediante esta encuesta se pudo recopilar diversos datos importantes que fueron de prioridad. De un total de 50 KPI se discutieron 33 los cuales fueron seleccionados para revisar el rendimiento, mantenimiento y confiabilidad en detalle, para sugerir las mejoras necesarias en beneficio de la organización, en consecuencia, los operadores pudieron usar de manera fácil estas recomendaciones. Este estudio permitió tener más información acerca de la utilización de algunos indicadores determinantes que oriente la investigación hacia la solución del problema.

Pereira et al. (2019), en su estudio *improving operational management of wastewater systems*, se identificaron problemas en las redes de alcantarillado antiguas de cinco municipios de la cuenca del río Ave en Portugal, el cual podría ocasionar gran perjuicio a la población por las inundaciones y vertidos contaminantes al medio ambiente, por lo que fue urgente mejorar el desempeño de la operación y la gestión de esas infraestructuras. Para resolver este problema de manera oportuna y mejorar la gestión operativa, se contrató una empresa para que pueda diseñar e implementar una red de monitoreo digital en las instalaciones, con el fin de calcular los vertidos contaminantes a lo largo de toda la red de drenaje e instalaciones de tratamiento, para reducir dichas entradas de agua. Se instalaron varios dispositivos que midieron el caudal en puntos estratégicos dentro de la red de alcantarillado y se integró un sistema con tecnología hidro informática para detectar alguna anomalía. De este estudio se utilizará el marco conceptual para entender la importancia de implementar mejoras en la gestión operativa para brindar un óptimo servicio en bien de la población.

Atienza y Barrezueta (2018), en su proyecto propuesta de mejora en gestión operativa de una empresa de confecciones de ropa; estuvo enfocado en una investigación mixta de tipo descriptivo, con diseño no experimental. En dicho estudio se analizó la situación de la empresa, con el fin de proponer estrategias que mejoren la planificación de sus actividades y procesos. Para la obtención de datos, se ejecutó una encuesta a 28 trabajadores de las distintas áreas que conforman la empresa. La investigación tuvo como resultado, que la empresa carecía de una óptima gestión en sus procesos de producción y que el personal no estaba capacitado para ciertas funciones, provocando fallas en la elaboración de las prendas y demoras en la distribución de mercadería. Por tal motivo, se propuso la implementación de indicadores de gestión, que permitan llevar un control interno de la organización; además de desarrollar programas de capacitación para el personal. Este estudio permitió entender la importancia de la capacitación del personal que permitan el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente.

En el entorno nacional:

Vargas (2021), en su estudio para implementar herramientas en la gestión operativa que asegure la calidad de servicio de una empresa de seguridad, tuvo como fin realizar mejoras en la gestión operativa, con herramientas necesarias para brindar un buen servicio. El presente estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño no experimental y para la

obtención de información se realizó una encuesta a todos sus colaboradores. Los datos obtenidos revelaron que existían deficiencias tales como falta de capacitaciones, funciones operativas no asignadas correctamente y problemas en las remuneraciones del personal, teniendo una repercusión negativa cuando los colaboradores brindaban el servicio. Se concluyó que la implementación de herramientas en la gestión operativa iba a lograr un adecuado desempeño del personal, por lo que se propuso de manera inmediata implementar dichas herramientas, los cuales permitieron optimizar sus procesos para lograr una gestión operativa acorde a lo planificado por la organización. De este estudio se utilizará la problemática y el marco conceptual para fortalecer la investigación.

Según Cruz y Vergara (2021), en su estudio plan de competencias técnicas para optimizar la gestión operativa en una imprenta, tuvo como objetivo detectar problemas relacionados con la atención a los clientes. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo de tipo aplicada con metodología descriptiva correlacional, de diseño experimental, además, se ejecutó una encuesta a los colaboradores siendo la muestra 23 participantes, en la cual se obtuvo como resultado que, mejorando las habilidades técnicas y la gestión operativa los trabajadores podrían tener un buen desempeño, realizando sus funciones, es por tal motivo que se propuso un plan para mejorar la gestión operativa, la cual consistió en la capacitación al personal en temas relacionados al servicio, fortalecer los servicios de atención y por último desarrollar estrategias para fidelizar a los clientes de la imprenta. Del presente estudio se utilizará el marco conceptual para reforzar la investigación.

Ccahuay et al. (2020), en su estudio mejoramiento de la gestión operativa para reducir costos en una empresa de mensajería se consiguió identificar diversos problemas como el desorden en la descarga, desorganización en el proceso de recepción, espacio de almacenamiento deficiente, inadecuada manipulación de paquetes, retrasos al recoger las mercaderías y una pésima programación de vehículos de reparto. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, para la obtención de datos se utilizó técnicas como la entrevista y observación directa en el que la muestra fue personal de la empresa. El análisis concluyó que era necesario un plan de mejora que le permita contribuir en la reducción de los costos operativos de la empresa generando beneficios. Para mejorar la problemática se propuso aplicar la técnica de las 5s, Layout de almacén para gestionar una adecuada programación de vehículos por zona, programar capacitaciones e

implementar los puestos de trabajo. Del presente estudio se utilizará el marco conceptual para fortalecer la investigación.

Guadalupe (2019), en su investigación de mejora en la gestión operativa del servicio de outsourcing de una empresa privada, tuvo como finalidad contribuir el desarrollo progresivo de la gestión operativa. El estudio fue realizado bajo una metodología descriptiva con diseño aplicativo y para la obtención de información se efectuaron encuestas, entrevistas y reuniones con todo el personal involucrado. En la investigación se identificaron algunas deficiencias de acuerdo con el diagnóstico situacional FODA, entre ellos el no contar con la información precisa sobre las funciones que debe desempeñar cada colaborador. Se concluyó que era necesario implementar un Manual de Funciones (MOF) para poder detallar todas las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Asimismo, se sugirió que al momento de selección y contratación del personal el área de recursos humanos tenga en cuenta el MOF para evitar contratar personal que no cumpla con el perfil del puesto, la implementación de esta herramienta contribuyó con el desarrollo y normal funcionamiento de la gestión de operativa en la organización para brindar un servicio de calidad. De esta investigación se utilizará el marco conceptual para reforzar la investigación.

Ravello y Sifuentes (2018), realizaron una investigación de la reestructura de procesos en la gestión operativa de una empresa, el cual tuvo como propósito determinar la influencia del rediseño en la empresa para analizar y reducir los tiempos en los procesos. El estudio utilizó un enfoque cualitativo con diseño experimental, para la recolección de datos las técnicas e instrumentos utilizados fueron la entrevista y la observación, teniendo como muestra a 4 unidades informantes de la empresa. La investigación concluyó que la gestión operativa exponía carencias por la sobrecarga de funciones al personal encargado de la facturación y ventas, ya que desempeñaban funciones adicionales que no eran propios a su puesto. Para el rediseño de procesos fue preciso modificar las actividades de la empresa que creaban cuellos de botella por ello, se elaboraron nuevos diagramas de operaciones, también, se sugirió brindar capacitaciones a los colaboradores y redefinir las funciones de cada colaborador mediante un manual de organización y funciones (MOF).

Carranza y Guerra (2019), en su proyecto de implementación de la metodología del ciclo de Deming para mejorar la gestión de procesos operativos de una automotriz, tuvo como finalidad determinar la influencia que tiene el ciclo PHVA en todos los procesos para contribuir

el desarrollo de la gestión operativa, mejorar el servicio y la productividad de sus colaboradores. El estudio fue de tipo aplicada con diseño pre-experimental, para la obtención de información se ejecutó una encuesta, entrevista, además de realizar observación directa. En la investigación se utilizó herramientas tales como la metodología de las 5S y fichas de control de calidad, es ahí donde se pudo identificar ciertas deficiencias existentes en los procesos operativos en la empresa. Se concluyó que era necesario implementar un plan de acción para la mejora en los procesos operativos de la empresa, es así que se redujo los retrabajos reconocidos en más del 70%, en la aplicación de las 5S se logró un incremento de 49% a 85% de cumplimiento para la última semana de aplicación, finalmente se pudo disminuir en un 10% el tiempo total de los procesos operativos. Esta investigación permitió tener más información de la herramienta del ciclo de Deming para mejorar la gestión operativa en la organización.

Escalante (2021), realizó un informe acerca de los procesos en el servicio de transporte de hidrocarburos de una empresa minera en Arequipa, el cual tuvo como objetivo reducir los tiempos de viaje ida y vuelta de la organización con el fin de incrementar la capacidad de producción y reducir las variaciones en tránsito de combustible, para la mejora de sus procesos se aplicó la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) del ciclo de Deming. Los resultados fueron que se logró establecer una nueva hoja de ruta para agilizar los viajes, reduciendo de 10 a 8 días el tiempo de viaje, asimismo, se acrecentó el transporte de 1000 galones adicionales por cisterna y se disminuyó las variaciones en tránsito de combustible hasta en un 75 %, es así que, se pudo mejorar la productividad mediante la optimización de tiempos.

En la justificación del presente estudio, se consideró la relevancia teórica; metodológica; práctica y social.

Al respecto, como relevancia teórica el siguiente estudio destaca el uso de cuatro teorías que se relacionan o guardan un vínculo con la gestión operativa y son las siguientes: Barreno (2019) indica que, la teoría clásica de Henri Fayol (1916) consiste en organizar los distintos procesos y funciones en la empresa, los cuales dará como resultado la eficiencia en la organización y por ende el logro de objetivos. Según, Iglesias et al. (2019) refiere que, la teoría científica de Frederick Taylor (1911) indica que, en toda organización se debe llevar un control adecuado de todos los procesos, el cual logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas que son parte de la empresa, asimismo, Azuero (2020) menciona que, la teoría burocrática de Max Weber (1940), tiene como fin garantizar que los recursos disponibles se

apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia; finalmente, Joa (2018) destaca que, la teoría de colas de Agner Krarup Erlang (1909) es necesaria en la investigación, ya que se maneja como una herramienta que permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas, así generar estrategias para mejorar sus procesos y agilizar la atención de sus clientes.

De acuerdo a las bases teóricas mencionadas, a continuación se mencionará la relación que posee con la categoría problema según algunos autores: la teoría clásica se orienta en la organización buscando la eficiencia, por este motivo considera su estructura, las funciones básicas que constituyen el eje principal de todos sus procesos, mismos que facilitan una visión clara de su situación general, un análisis sistemático que pueden derivar en la implementación de mejoras para conseguir resultados. Para Isotools (2015), la gestión operativa se puede definir como un modelo de gestión conformado por un conjunto de trabajos y procesos que se encuentran orientados a la mejora de las organizaciones, para lograr incrementar su capacidad para así cumplir con sus objetivos. Por consiguiente, ambos guardan relación, ya que la gestión operativa permite organizar de mejor manera los diferentes procesos y funciones en la empresa, desarrollando cada proceso a mejorar o implementar el cual reflejará una mayor eficiencia certificando el éxito y cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, la teoría científica indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma, la jornada laboral con el propósito fundamental de lograr los niveles máximos de productividad por este motivo se orienta en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores con el fin lograr su eficiencia y competitividad. Según Daruma (2017), la gestión operativa es esencial para las empresas, ya que son los procesos por los cuales se utilizan los recursos y esfuerzos para lograr cumplir los objetivos de una organización. Ambas definiciones se vinculan, pues en toda organización se debe tener una apropiada organización laboral tomando en cuenta su repercusión en todos los procesos, en consecuencia, se logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa.

Del mismo modo, la teoría burocrática indica que las burocracias son organizaciones orientadas a cumplir metas que están trazadas de acuerdo con los principios racionales, establecida en niveles jerárquicos y funciones claramente definidas con el fin de conservar la eficiencia y eficacia para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Leegales

(2021) destaca que, la gestión operativa se refiere a la manera en que se llevan a cabo las operaciones de una organización, que son una serie de actividades que se desarrollan con el fin de mantener los procesos de manera organizada, perfeccionada y en marcha. Ambos conceptos se asocian, ya que tienen como fin garantizar que los recursos con los que dispone una empresa se apliquen de forma correcta, impidiendo el desperdicio, los errores y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia.

Por último, la teoría de colas estudia elementos como el tiempo de espera medio en las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar, esta teoría se aplica en varias situaciones que se dan en los negocios, la industria, logística entre otros. Para Arnoletto y Diaz (2009), la gestión operativa es la actividad que realiza el directivo para incrementar la capacidad de la empresa así conseguir los propósitos de sus políticas, además, abarca cambios en la estructura y funciones para optimizar el funcionamiento de la organización. Ambas definiciones se relacionan pues esta teoría promueve la agilidad de los procesos, ante el balance de los costos en que incurre el servicio y el tiempo de la espera, también permite evidenciar la capacidad de las filas de espera en las empresas. De esta forma se proyecta estrategias para la mejora de sus procesos.

La relevancia metodológica del presente estudio se realizó utilizando un enfoque mixto, el cual contribuirá al brindar una fuente de información o marco teórico que dará respaldo a la investigación de futuros estudiantes, con el fin de realizar investigaciones holísticas. Por otro lado, en el desarrollo de la investigación se utilizará como instrumentos un cuestionario dirigido a los colaboradores y entrevistas realizadas a los informantes, para darnos a conocer el diagnóstico de la situación actual del área al cual corresponde el estudio así obtener los resultados.

Como relevancia práctica el presente estudio, busca mejorar la gestión operativa mediante la propuesta de métodos que permitan optimizar la comunicación en el área de farmacia, implementar acciones para reducir los tiempos de espera en el proceso de atención y cumplir con los plazos establecidos en los envíos de medicamentos a domicilio sin retrasos, además, de llevar un control en la rotación de inventario para evitar el desabastecimiento de medicamentos con el fin de brindar un servicio eficiente, así evitar pérdida de clientes e insatisfacción por el servicio brindado, por consiguiente la farmacia de la clínica podrá

diferenciarse de otras empresas del mismo rubro existentes en el medio, alcanzando éxito económico y social.

Finalmente, como importancia social el presente estudio contribuirá en el desarrollo de métodos de control para un adecuado aprovisionamiento de medicamentos, implementar acciones para reducir los tiempos de espera en la atención y agilizar los envíos de medicamentos a domicilio, por consiguiente, la empresa privada de salud brindará un servicio eficiente que logrará cubrir las expectativas de sus clientes, ya que ellos requieren sentirse atendidos, comprendidos escuchados y respetados para contribuir a la mejora de su salud.

El presente estudio contempla el uso de la categoría problema designada gestión operativa y como categoría solución se propone al método del Ciclo de Deming.

Categoría problema: Gestión operativa

Para Krajewski et al. (2008), la gestión operativa se encarga de los procesos realizados en una organización con el fin de lograr sus objetivos, es decir de gestionar las actividades necesarias para ejecutar un trabajo con el fin de producir bienes y servicios para ofrecer a sus clientes. Asimismo, isotools (2015) destaca que, la gestión operativa es un modelo de gestión constituido por un conjunto de tareas y procesos dirigidos a la mejora de las organizaciones, con el fin de acrecentar su capacidad, para alcanzar los propósitos de sus políticas y objetivos operativos.

Del mismo modo, Heizer y Render (2009), lo definen como el conjunto de actividades realizadas que permiten crear valor en forma de bienes y servicios, que se dan mediante la transformación de los insumos en productos terminados. Por su parte Chase et al. (2009) indican que, la gestión operativa se refiere a cómo realizar el trabajo de forma rápida y eficiente, sin cometer errores y a bajo costo. Las Operaciones son los procesos que realiza una empresa para convertir los recursos en productos y servicios. Finalmente, Martín et al. (2014) describen que, se encarga de la administración y la gestión eficiente de los recursos, los cuales son de utilidad para la producción y la prestación de algún servicio, para lograr obtener competitividad empresarial.

Subcategorías

Procesos: Gómez (2016) refiere que, son un conjunto de actividades previamente planificadas en el que se implican la colaboración de personas y el uso de recursos materiales para conseguir

un objetivo, el desarrollo de estas acciones se relaciona con todas las áreas de la empresa y forman el producto o servicio que se brinda a los clientes, es decir es la manera de hacer las cosas en la organización. Asimismo, Garcia (2020) indica que, los procesos son un conjunto de tareas que están presididas por reglas y se encargan de transformar los inputs (materia, información, energía) en outputs mediante la utilización de diversos recursos tales como personas, máquinas, sistemas de información, energía, entre otros, siguiendo métodos o un conjunto ordenado de pasos con el fin de obtener resultados.

Eficiencia: Para Gestión (2022), la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los beneficios obtenidos, es decir se da cuando se utilizan pocos recursos para obtener un mismo objetivo o cuando se logran los objetivos con los mismos o menos recursos. Por otro lado, Forbes (2019) indica que, es la disponibilidad de un recurso para alcanzar un resultado determinado. Se apoya en tres aspectos significativos los cuales son: personas, procesos y clientes.

Comunicación: Gómez (2016) indica que, la comunicación es el proceso por el cual se transmite información entre dos o más individuos. Es el intercambio de sentimientos, opiniones, puntos de vista, ideas, experiencias, conocimiento o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales como sonidos o gestos. La comunicación utiliza elementos donde se configura los signos lingüísticos, el éxito o fracaso va a depender del menor o mayor control que se tiene. Según Coló (2014), la comunicación es un proceso muy trascendental porque gestiona la información de manera coherente para poder cumplir funciones de apoyo y conseguir los resultados esperados.

Control: Coló (2014), señala que el control es la comprobación de los resultados actuales y pasados respecto a los resultados esperados, para poder corregir, optimizar y formular nuevos planes. También, Koontz y Heinz (2013), definen el control como la forma en que se mide y corrige el desempeño con la intención de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, Chiavenato (2001) afirma que, es una fase del proceso administrativo que se encarga de medir y evaluar el desempeño para corregirlo cuando sea necesario.

Indicadores

Funciones: Son el conjunto de tareas, responsabilidades y actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto laboral, además la realización de esas tareas debe ser de manera coordinada y persiguiendo la mayor eficiencia posible de los recursos empleados. El funcionamiento de una organización requiere de la coordinación de tareas y la aplicación de diversas técnicas en función de las diferentes especializaciones de cada área (Sanchez, 2020). Asimismo, para Garcia (2020), son aquellas actividades que se deben realizar para lograr resultados en la organización. A nivel operativo está establecido en planes operativos y está encaminado mediante normas que son de utilidad para realizar de manera eficaz cada una de las actividades rutinarias desarrolladas en la empresa.

Operaciones: Para Mallar (2010), las tareas se organizan en procesos los cuales se denominan operaciones y estos a su vez son una red de procesos realizados en la empresa utilizando los recursos de manera eficiente. De la misma manera, Gómez (2016) resalta que, las operaciones son todas aquellas actividades o formas de hacer las cosas que se realizan en la organización para generar un producto o servicio que se ofrece a los clientes así cumplir con sus expectativas. Las Operaciones tienen como objetivos: ser competitivo para diferenciarte de los demás y ser rentable generando mayor productividad. Finalmente, Chase et al. (2009) afirman que, las operaciones constituyen los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.

Recursos: Son el conjunto de factores o activos que posee una empresa para llevar a cabo estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, los recursos son necesarios para garantizar la obtención de un producto ya que son utilizados con el fin de producir bienes y servicios (Etecé, 2021). El recurso es aquel elemento usado para alcanzar un determinado objetivo, tales como los recursos humanos conformado por los colaboradores, los recursos materiales que son los bienes materiales utilizados para el proceso productivo (Westreicher, 2020).

Capacidad: Es el conjunto de cualidades que tiene un ente para llevar a cabo una función, la capacidad organizacional constituye el conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar de manera interna los recursos y capacidades internos y externos. En esa tarea de integración la capacidad organizacional está guiada por los objetivos estratégicos de la empresa o por la capacidad para definir su estrategia competitiva e

ir alineando de manera táctica distintos recursos y capacidades a sus objetivos, mediante las fases del proceso de implementación de nuevas tecnologías (Áñez y Petit, 2010).

Tiempo: En la administración, el tiempo es una serie de mecanismos que tiene una organización para demarcar de forma más eficiente sus procesos, tomando en cuenta la duración de las actividades a desarrollar generando ventajas como: la reducción de plazos, la medición del tiempo para realizar una labor y plantear períodos de tiempo productivos más cortos y eficientes por ello, la gestión del tiempo, es el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas para lograr la productividad (Sánchez, 2021).

Tecnología: Es la suma de técnicas, métodos y procesos utilizados en la producción de bienes o servicios, así como para lograr objetivos en una investigación científica. La tecnología tiene tres definiciones, la primera de ellas son los objetos físicos tales como, la materia, instrumentos y maquinaria, la segunda definición, es una forma de conocimiento la cual es creado para un objeto acerca de cómo usarlo, repararlo, proyectarlo y producirlo, por último, la tercera definición forma parte de un conjunto de actividades humanas (Rios y Marcon, 2008).

Información: Es un conjunto de datos procesados que conforman un mensaje expresado por un emisor a un receptor y que modifica el estado de conocimiento del sujeto, esta información se lleva a cabo mediante un canal elegido entre ambos interlocutores, asimismo cuando alguien está bien informado tiene un menor grado de incertidumbre así puede opinar teniendo una base de conocimiento sobre un contexto y lograr un conocimiento sobre un hecho sabiendo los distintos puntos de vista que existen. La información posee características tales como: la veracidad, los datos en un mensaje informativo deben ser veraces, verificados y comprobados, se debe destacar lo más importante y finalmente deben estar actualizadas (Peiró, 2020).

Coordinación: Por su parte Henao et al. (2009) destaca que, la coordinación es la sincronización de los recursos con los esfuerzos colectivos, para obtener oportunidad, unidad, conformidad, rapidez, en el desarrollo y logro de los objetivos, también se refiere a la concertación de todas las áreas de una organización de manera que se sincronicen y se alcance un objetivo común sin conflictos para lograr una coordinación integrada. De igual manera Krajewski et al.(2008) manifiesta que, la coordinación es fundamental para una administración

eficaz, de esa manera las áreas funcionales interactúan con las operaciones en la organización.

Capacitación: Böhr (2000) define que, es una forma de proporcionar a los colaboradores los conocimientos y las competencias que se necesitan para ser muy eficientes en su puesto laboral, el área de recursos humanos son los responsables de identificar las necesidades de capacitación, desarrollar programas de adiestramiento para lograr mayor eficiencia y ponerlos a disposición de los empleados. Los programas de capacitación ayudan a los colaboradores a unificarse en una sola estructura organizativa y hay mayor motivación a su vez que genera menor rotación de personal pues los colaboradores se sienten valorados por sus empleadores, permite crear una cultura corporativa, ya que alinea los valores corporativos y la estrategia. Bohórquez et al. (2017) resalta que, la capacitación del personal busca impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo y mejorar los conocimientos previos que un colaborador posee acerca de realizar su labor, el propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio prestado.

Calidad de servicio: Mora (2011) refiere que, en la actualidad se ha convertido en aspecto muy importante y es determinante para el éxito de una organización pues los clientes son cada vez más exigentes y tienen más información gracias a la tecnología. La Calidad de servicio busca la excelencia para conseguir los mejores resultados y satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, una apropiada calidad de servicio es hoy en día un factor clave para captar, retener, fidelizar clientes, y lograr los niveles adecuados de competitividad que le permitan un buen desenvolvimiento. Asimismo Duque (2005) indica que, para lograr una adecuada calidad de servicio se busca optimizar y realizar mejoras constantes que cumplan con las expectativas de los diversos tipos de clientes por ello, es necesaria aplicar métodos y procedimientos que permitan generar estrategias y planes claramente definidos, para lograrlo es necesario el compromiso de quienes conforman la empresa bajo una cultura organizacional orientada a la calidad de servicio fuera y dentro de la organización.

Plazo de ejecución: Para Muñoz (2013), es el período entre la fecha de iniciación y el vencimiento del término para la realización de un contrato en donde las partes cumplen con las prestaciones a las que se comprometieron, es decir el empresario entregó el bien o prestó el servicio y el cliente cumplió con realizar el pago correspondiente, esta definición se refiere al

tiempo total que lleva entregar un producto al consumidor final, por ello, es necesario que los gerentes planifiquen mejor todos los procedimientos de adquisición de materiales y garantizar un flujo continuo de operaciones. Asimismo de una manera más simplificada, puede entenderse como el período transcurrido desde el pedido del consumidor hasta la entrega de un producto o servicio, este proceso implica una serie de pasos cruciales en un negocio, como la gestión de compras, de proveedores y la cadena de suministro.

Rotación de inventario: Asencio et al. (2017) destaca que, es el manejo de control de existencias es decir la rapidez con la que se repone el stock en logística después de la operación de negocio y, como parte de la función de inventario el número de veces en que el inventario se convierte en dinero, un adecuado control en la rotación de inventario permitirá mejorar los pronósticos de ventas, control eficiente del inventario y la prevención de quiebres de stock. Asimismo, para Durán (2012) resalta que, es una de las actividades de la logística más significativas pues indica la liquidez y determina la calidad del mismo, el inventario representa una de las inversiones más importantes de una empresa respecto al resto de sus activos, ya que son esenciales para las ventas e indispensables para optimizar las utilidades.

Categoría solución: Ciclo de Deming

También conocido como círculo PDCA de Edwards Deming, es un método de mejora continua de la calidad, muy manejado por los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) y se da en cuatro pasos, (Plan, Do, Check, Act) planificar, hacer, verificar y actuar, los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad y la productividad e incrementando la participación del mercado y la rentabilidad de la empresa (eurofins, 2020). En la actualidad, debido a un alto nivel de competencia las empresas buscan mejorar de manera continua por ello, utilizan este ciclo, ya que es una herramienta de gestión de calidad que se encuentra vigente y que ha sido comprobado su eficacia para: reducir costos, optimizar la productividad, incrementar la rentabilidad de las organizaciones.

Según Salazar et al.(2020), el método del ciclo de Deming o también llamado ciclo PHVA es una herramienta de gestión que consiste en realizar la mejora continua teniendo en cuenta cuatro enunciados principales los cuales son (planificar, hacer, verificar y actuar) constituye un ciclo permanente que forma el diseño del producto o servicio que se brinda, seguido de estudios de mercado para realizar el rediseño y luego la mejora. Asimismo,

Maldonado (2018) indica que, en el ciclo de Deming se resume la manera de pensar y resolver problemas que se debe tener en cuenta para realizar la mejora continua, en este proceso se planea lo que se va a realizar para optimizar, se hace o ejecuta paso a paso la estrategia, se verifica o revisa a través de indicadores de gestión o midiendo las variables que se están obteniendo con los resultados esperados, y por último se actúa según los resultados obtenidos. Por lo tanto, con ambos conceptos se afirma que la definición del ciclo de Deming consiste en una herramienta muy útil para realizar la mejora continua de un producto o un servicio mediante el PHVA, el cual nos permite modificar o seguir por el mismo camino, así se crea una rueda continua en la que el ciclo se reanuda una y otra vez de forma periódica para seguir mejorando o alcanzar los objetivos trazados al principio.

Slack: Para (Slack, s.f.), es una herramienta de comunicación en equipo que consta de una aplicación de mensajería para empresas que conecta a sus colaboradores con toda la información necesaria para el desarrollo de su trabajo. Slack transforma la manera en que se comunican las organizaciones agrupando a las personas para que trabajen como un equipo unificado. Del mismo modo, Barrio et al. (2018), define Slack como una plataforma de comunicación utilizada por empresas que gestiona la comunicación dinámica entre miembros de una organización. Asimismo, Escobar (2021) refiere que, Slack se ha posicionado como una buena opción para equipos de trabajo y comunicación continua en tiempo real, además, que con esta herramienta se puede trabajar de manera más efectiva.

Kanban: Es una metodología que permite ayudar a los equipos a encontrar un equilibrio entre el trabajo que requieren hacer y la disponibilidad que posee cada miembro del equipo, esta metodología se centra en realizar la mejora continua, donde las actividades se extraen de una lista de acciones pendientes en un flujo de trabajo y se puede implementar mediante tableros en el que se muestra un proyecto organizado por columnas que representan las etapas del trabajo pendiente, en progreso y terminado (Martins, 2020). Asimismo, Gaete et al. (2021), define Kanban como el sistema de representación visual utilizado en los procesos de producción para mejorar la eficiencia en la ejecución de un proyecto y coordinar una cadena de montaje tales como: la entrega a tiempo, evitar sobreproducción y almacenamiento innecesario de producto. Del mismo modo, Arango et al. (2015) refiere que, Kanban es una técnica de gestión de producción que se fundamenta en la autogestión de los procesos el cual busca la calidad perfecta a la primera, disminuir los desperdicios, la mejora continua, la

flexibilidad al realizar las tareas, construir y mantener una relación a largo plazo con proveedores.

OKR: Álvarez (2020), es una metodología de gestión de trabajo el cual es una ayuda valiosa en la construcción de una cultura organizacional de alto rendimiento enfocado hacia los objetivos y resultados, además, permite simplificar los objetivos trazados de la empresa mediante la medición del progreso hacia el logro de los objetivos. Del mismo modo, Spinelli (2021) refiere que, OKR es un método sencillo que no solo evalúa la mejora de una estrategia, sino también promueve la transformación de una organización. Los OKR sirven para definir las estrategias y objetivos de una empresa durante un período de tiempo específico.

Para el estudio se formuló el problema general: ¿cómo la propuesta de mejora continua va a optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022; los problemas específicos ¿cuál es el diagnóstico de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?, ¿cuáles son los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?

El objetivo general es: proponer mejoras para optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022; Los objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022; establecer los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022; elaborar el plan implementación de Slack para la comunicación y coordinación mediante el método Deming; elaborar el plan implementación de Kanban para el cumplimiento de plazos y los procesos de atención en farmacia mediante el método Deming y por último el objetivo, elaborar el plan implementación de OKR para el control en la rotación de inventarios del almacén de farmacia mediante el método Deming.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma, métodos

Para Carhuacho et al. (2019), el enfoque mixto constituye la sinergia de técnicas y métodos de naturaleza cuantitativa como cualitativa, con el fin de obtener respuesta al planteamiento de la investigación. Este enfoque permite desarrollar la investigación a profundidad para comprender el objeto de estudio. Por otro lado, para Hernández et al. (2018) es un conjunto de procesos de investigación que implica la recolección y análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos los cuales pasaran a formar parte de la información obtenida. En este enfoque se usan evidencias de datos numéricos, verbales, visuales entre otras, todo ello para lograr entender y determinar los problemas. Por último, para Hernández et al. (2010), es la unificación de los métodos cuantitativo y cualitativo con el fin de obtener información más detallada del estudio de investigación, estos métodos se adaptan o sintetizan para realizar la investigación y cubrir con los costos del estudio. Mediante la utilización del enfoque mixto para el presente estudio, se logró recolectar, analizar y vincular la información necesaria el cual ha permitido encontrar diferentes vías que permitieron su comprensión frente a la categoría problema.

Para Arias (2021) la investigación proyectiva consiste en realizar propuestas o planes procedimentales para solucionar un problema o necesidad hallada de manera empírica, con el fin de proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutarlo. Asimismo, Rodríguez (2019) la define como un tipo de estudio que propone soluciones a diversos problemas, analizando su aspecto para plantear operaciones que lo optimicen de forma práctica y eficaz. Por último, Hurtado de Barreda (2010) sostiene que, la investigación proyectiva identifica una situación a modificar para formular soluciones mediante un proceso previo de indagación, esta investigación atraviesa distintas fases que son: la exploración, descripción, comparación, explicación y predicción para proponer opciones de cambio. A través de este estudio se busca dar a conocer la categoría problema, así como el planteamiento de la solución pertinente que permitirá resolver los problemas identificados con el fin de que sea una fuente de información que anteceda futuras investigaciones.

Para Carhuacho et al. (2019) indican que, el diseño explicativo secuencial posee un proceso que consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos mediante la búsqueda de documentos, fichas de observación o encuestas para reflejar los resultados en tablas y figuras, del mismo modo se analizan los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de

experiencias o entrevistas, para luego triangular ambas informaciones obteniendo un diagnóstico más amplio del fenómeno. Según Hernández et al. (2014) destaca que, el diseño explicativo secuencial se caracteriza por tener dos etapas, en la primera etapa se obtienen y analizan datos cuantitativos, luego en la segunda etapa se acopian y valoran los datos cualitativos, después de descubrir ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del estudio. El propósito de este modelo es utilizar resultados cualitativos para complementar la interpretación y explicación de los hallazgos cuantitativos que se encontraron al inicio. Este tipo de diseño cumple un rol fundamental en esta investigación, siendo útil en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos los cuales permitieron brindar un diagnóstico más amplio del problema encontrado en la organización.

Para Carhuancho et al. (2019), el sintagma es un proceso de investigación dirigido a interacciones consecutivas el cual permite comprender el estudio teniendo una visión amplia del panorama para generar posibilidades de mejora. Asimismo, Hernández et al. (2014) resaltan que, el término holística destaca porque es dirigido a un contexto de estudio, que abarca en realizar una investigación que considera el todo sin reducir nada. Para el desarrollo de esta investigación el sintagma holístico tuvo relevancia, ya que permitió tener una visión más amplia del problema con el fin de proponer mejoras que permitan su solución. Por último, Hurtado de Barrera (2006) indica que, el sintagma integra un conjunto de eventos de un todo con sentido unitario, por lo que se define como la acción de guiar hasta lograr la unión o simultaneidad.

El presente estudio utilizará tres métodos como el deductivo, inductivo y analítico, los cuales permitirán reforzar el estudio.

Inductivo: Según Caballero (2014) resalta que, la investigación inicia desde casos particulares a lo general; Es decir se tienen datos o elementos individuales que luego por semejanzas se logran sintetizar; para posteriormente llegar a un enunciado general que a su vez permite, explicar y comprender esos casos particulares. Del mismo modo, Gómez (2012) destaca que, el método de investigación inductivo parte de lo individual a lo general, que a partir de resultados particulares busca posibles relaciones generales que la respalden. Finalmente, Lafuente y Marín (2008) indican que, este método permite crear enunciados generales a partir de la experiencia, se inicia con la observación de un fenómeno luego se revisa para compararlas y establecer por inferencia leyes de carácter universal.

Deductivo: Para Caballero (2014) es un método de investigación que se orienta desde lo general hasta lo específico es decir parte de un enunciado general los cuales se descomponen en elementos más específicos. Igualmente, Gómez (2012) afirma que, el método de investigación deductiva permite establecer particularidades generales a una realidad particular y tiene como característica que, si las conclusiones deducidas son verdaderas, las premisas de las que se suscitan también lo son. Por último, Lafuente y Marín (2008) destaca que, esta investigación parte de premisas generales que se desdoblan a premisas particulares el cual se enmarca en la lógica racional.

Analítico: Según Carhuacho et al. (2019), son actividades reflexivas y analíticas que realiza el investigador de acuerdo con el planteamiento de su investigación, para realizar este método es necesario la revisión de información, interpretarla y realizar el análisis de datos. Por su parte Lifeder (2019) indica que, esta investigación destaca la evaluación de hechos e información relevante para encontrar los elementos principales detrás del tema de estudio y entenderlos a profundidad, para conseguirlo se recopilan todos los datos y luego de su recolección se examinan para probar una hipótesis o apoyar una idea. Finalmente, Gómez (2012) resalta que, este método de investigación extrae las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas y examinarlas de forma separada, de tal manera poder observar su naturaleza y efectos del fenómeno de estudio lo cual permitirá establecer nuevas teorías.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

El presente estudio presenta una población 55 colaboradores del área de farmacia de una clínica privada, para la muestra se consideró a 48 colaboradores a quienes se realizó una encuesta para obtener datos cuantitativos, además para la obtención de datos cualitativos se tomó en cuenta la opinión de cuatro informantes con el fin de reunir información que la investigación necesita mediante una entrevista, resaltando que ellos están involucrados en el proceso del servicio que se ofrece en la farmacia de la clínica privada con respecto al estudio sobre la gestión operativa.

Técnica en farmacia: Profesional técnico, con 4 años de experiencia en el área de farmacia de la clínica privada. Cumple con la función de expendio de medicamentos, atención de recetas y el trato directo con el paciente. Edad entre 30 a 35 años.

Química farmacéutica: Egresada de la carrera farmacia y bioquímica, con más de 10 de experiencia en la organización, tiene el rol dentro de la organización de establecer las

funciones de los técnicos, realizar un control y supervisión de procesos de atención y gestionar documentos de la dirección farmacéutica. Edad entre 40 – 42 años

Administradora: Profesional de la carrera de administración, con experiencia en el área de gestión de operaciones, tiene a su cargo la dirección del departamento de farmacia y facturación. Sus principales funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con el departamento a su cargo. Edad entre 45 – 50.

Jefe de almacén: Licenciado de la carrera de administración, tiene a su cargo, dirigir al personal de almacén, realizar el control del inventario, liderar la recepción y expedición de medicamentos. Edad entre 45 – 50.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Gestión operativa: Para Krajewski et al. (2008), la gestión operativa se ocupa de los procesos es decir de actividades primordiales en las organizaciones para realizar el trabajo y lograr sus metas con el fin de producir bienes y servicios para ofrecer a sus clientes, además es un modelo de gestión conformado por un conjunto de tareas y procesos dirigidos a la mejora de las organizaciones, con el fin de incrementar su capacidad así alcanzar sus objetivos.

Tabla1

Categorización

Subcategorías	Indicadores	
SC 1.1.: Procesos	C1.1.1 Funciones	
	C1.1.2 Operaciones	
	C1.1.3 Recursos	
SC 1.2: Eficiencia	C1.2.1 Capacidad	
	C1.2.2 Tiempo	
	C1.2.3 Tecnología	
SC 1.3: Comunicación	C1.3.1 Información	
	C1.3.2 Coordinación	
	C1.3.3 Capacitación	
SC 1.4: Control	C1.4.1 Calidad de servicio	
	C1.4.2 Plazo de ejecución	
	C1.4.3 Rotación de inventario	
Categoría solución		
Método del ciclo de Deming		
Sub categoría emergente		
Slack	Kanban	OKR

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Carhuacho et al.(2019), la encuesta es una técnica para conseguir información mediante preguntas a otras personas. El investigador debe asegurarse de que nadie intervenga en las respuestas para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Por su parte Hernández et al. (2018) refiere que, es un formulario impreso que consta de ciertas preguntas o incógnitas dirigidas a obtener determinados datos que son significativas para la investigación y son realizadas con el fin de lograr un mayor acopio de información. Finalmente, Questionpro (2019) destaca que, es un método de investigación y recopilación de datos utilizado para obtener información de personas acerca de diversos temas el cual se da mediante un cuestionario.

Para Carhuacho et al.(2019), la entrevista es la interacción verbal en el que una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados) sobre un tema determinado, su principal objetivo es conocer cuál es su apreciación respecto al tema de conversación Asimismo, Hernández et al. (2018), la definen como la conversación que se puede establecer con una persona o grupo de personas para obtener información de datos que se requieren sobre el objeto de estudio aquí se pueden conocer ideas, sentimientos, opiniones y valores todos de carácter subjetivo. Por último, Bernal (2010) resalta que, esta técnica consiste en obtener datos estableciendo contacto directo con las personas que se consideren fuente de información el cual busca obtener información espontánea y abierta.

Según Carhuacho et al. (2019), el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas con escala de medición sobre alguna temática en particular la cual tiene como finalidad obtener información, en este tipo de instrumento no existen las respuestas buenas ni malas, todas serán consideradas válidas para el estudio. Asimismo, Hernández et al. (2014) consideran que, es el instrumento más utilizado para la recolección de datos que constituyen un conjunto de preguntas para medir una o más variables. Estos cuestionarios se realizan para calificar el desempeño de alguna empresa, conocer las necesidades de sus colaboradores y evaluar la percepción de los involucrados sobre ciertos problemas en la organización. Por último, Gómez (2012) sugiere que, el cuestionario es de mucha utilidad en la investigación científica pues permite que el investigador precise su atención en ciertos aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, mediante esto se puede aislar los problemas que nos interesan con el fin de precisar el objeto de estudio.

Carhuancho et al. (2019) indican que, en la guía de entrevista tiene que estar los datos generales del entrevistado y datos concernientes al tema de investigación, antes de la entrevista este documento es ser revisado y verificado con el objetivo de la investigación. De igual manera, Lifeder (2021), lo define como una lista con temas y preguntas que realiza el entrevistador a su entrevistado el cual puede llegar a ser muy útil dependiendo de la naturaleza que sea la entrevista, ya sea de trabajo, de investigación o periodística. Finalmente, Bogdan y Roberto (2009) indican que, sirven para recordar preguntas sobre ciertos temas al entrevistado, el empleo de guías de entrevista presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar, esta guía es útil en la investigación y evaluación en equipo.

2.5 Proceso de recolección de datos

Según Gorgas et al. (2009), la estadística descriptiva tiene como objetivos ordenar, describir y sintetizar la información recogida por lo cual es necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto de datos obtenidos. La finalidad de la estadística descriptiva no es extraer conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción. Para Sweeney et al. (2008), se les conoce como estadística descriptiva a los resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos, por lo general la mayor parte de la información estadística se encuentra en periódicos, revistas, informes de empresas entre otras publicaciones.

2.6 Método de análisis de datos

Hernández y Mendoza (2018) señalan que, la triangulación consiste en analizar los datos utilizando diversas fuentes de información y métodos para recolectar los datos, se centra en contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Asimismo, Okuda y Gómez (2005) indican que, la triangulación se refiere al uso de métodos cuantitativos y cualitativos de fuentes de datos de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno, aquí se puede implantar diferentes estrategias de recolección de datos para contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno.

En el presente estudio se respeta la propiedad intelectual de los autores por esta razón, se ha incorporado las citas y referencias bibliográficas que corresponde, bajo la normativa del formato APA versión 7 y Turnitin. También se utilizó las unidades informantes y muestra de estudio de colaboradores pertenecientes al área de farmacia. Se trabajó con la información consolidada en Excel y el sistema estadístico SPSS.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

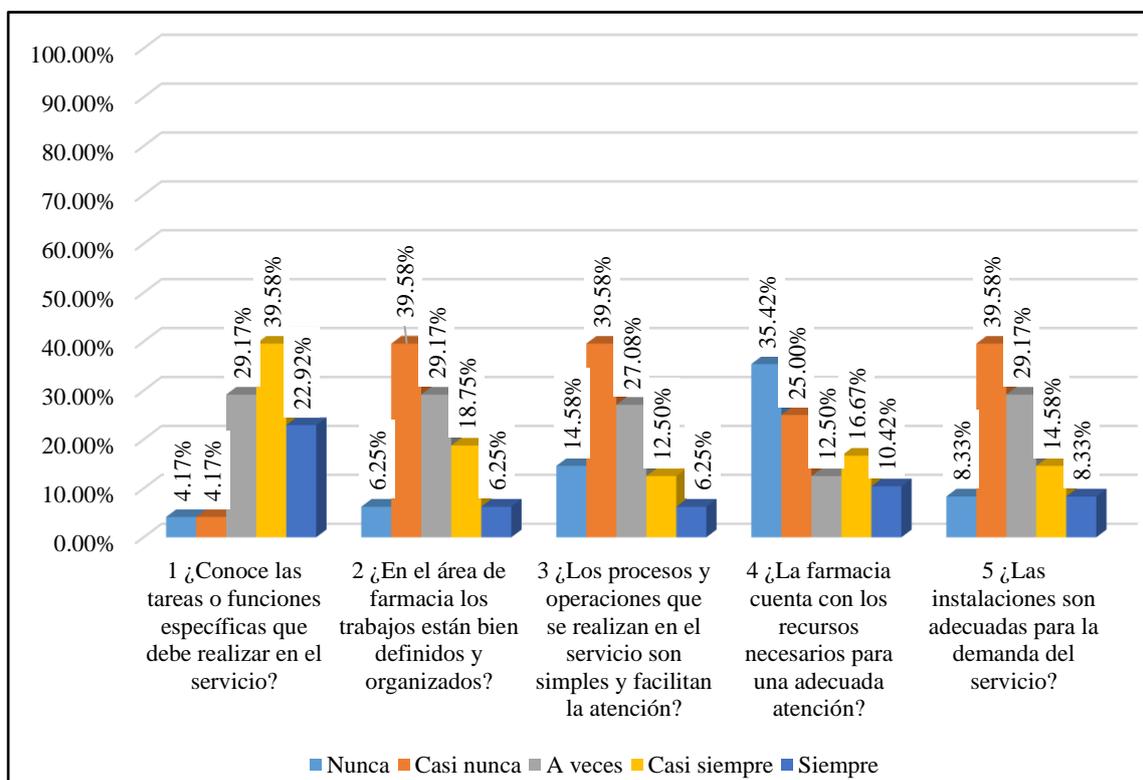
Tabla 2

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría procesos

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1 ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en el servicio?	2	4.17%	2	4.17%	14	29.17%	19	39.58%	11	22.92%
2 ¿En el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?	3	6.25%	19	39.58%	14	29.17%	9	18.75%	3	6.25%
3 ¿Los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?	7	14.58%	19	39.58%	13	27.08%	6	12.50%	3	6.25%
4 ¿La farmacia cuenta con los recursos necesarios para una adecuada atención?	17	35.42%	12	25.00%	6	12.50%	8	16.67%	5	10.42%
5 ¿Las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?	4	8.33%	19	39.58%	14	29.17%	7	14.58%	4	8.33%

Figura 2

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría procesos



Con los datos obtenidos en la tabla 2 y figura 2, se aprecia que el valor “casi siempre” predomina en la pregunta 1 ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en el servicio?, el cual quiere decir que el 39.58% de un total de 48 colaboradores, si tienen conocimiento de las funciones que deben desarrollar en su puesto laboral. Es decir que 19 colaboradores entienden acerca de las tareas o funciones que deben realizar en la farmacia, tales como la recepción y atención de recetas, realizar el control de inventarios y recepción de medicamentos provenientes del almacén de farmacia. Del mismo modo, se observa que el valor “casi nunca” predomina sobre las preguntas 2,3 y 5, los cuales se refieren a las preguntas ¿en el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?, ¿los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?, y ¿las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?, que representan un 39.58% aproximadamente en cada pregunta los cuales corresponden a 19 trabajadores que indican que en la farmacia los trabajos no están bien definidos, las operaciones no son simples causando demoras en la atención y por último que el tamaño de las instalaciones no son adecuadas para la cantidad de pacientes que desean ser atendidos. Si estos problemas se mantienen pueden generar consecuencias repercutiendo en la calidad del servicio de la farmacia, por lo que es necesario tomar medidas correctivas que aseguren el buen desarrollo de las operaciones.

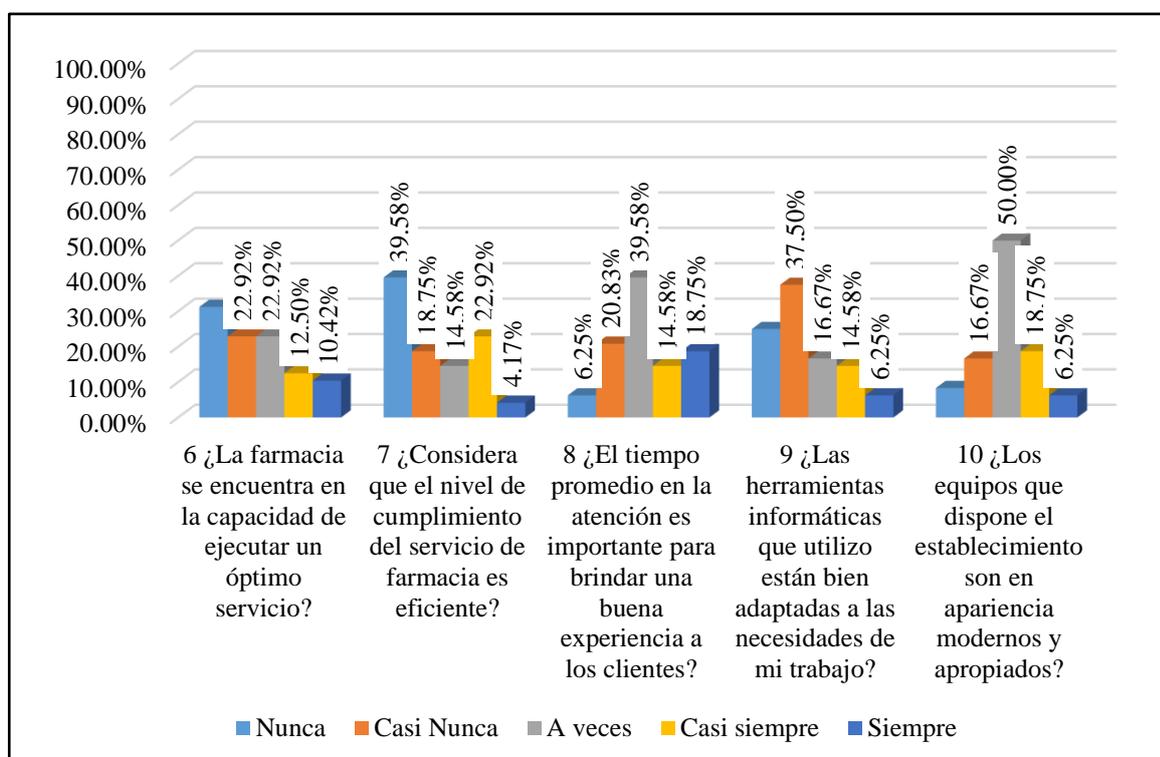
Tabla 3

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría eficiencia

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6 ¿La farmacia se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio?	15	31.25%	11	22.92%	11	22.92%	6	12.50%	5	10.42%
7 ¿Considera que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia es eficiente?	19	39.58%	9	18.75%	7	14.58%	11	22.92%	2	4.17%
8 ¿El tiempo promedio en la atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes?	3	6.25%	10	20.83%	19	39.58%	7	14.58%	9	18.75%
9 ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?	12	25.00%	18	37.50%	8	16.67%	7	14.58%	3	6.25%
10 ¿Los equipos que dispone el establecimiento son en apariencia modernos y apropiados?	4	8.33%	8	16.67%	24	50.00%	9	18.75%	3	6.25%

Figura 3

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría eficiencia



Mediante la tabla 3 y figura 3 se puede identificar que en la pregunta 7: ¿Considera que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia es eficiente?, el 39.58% de las personas encuestadas consideraron la respuesta “nunca”, es decir que cuando no hay medicamentos en la farmacia no cumplen cuando se comprometen a conseguir el medicamento y respecto a las preguntas 8 y 10 que corresponden a las interrogantes ¿el tiempo promedio en la atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes?, y ¿los equipos que dispone el establecimiento son en apariencia modernos y apropiados?, los encuestados indicaron la respuesta “a veces” en el que se puede observar que el 39.58% considera que el tiempo de atención si es importante para brindar un buen servicio y finalmente el 50% que corresponde a la mitad de los encuestados indicaron que los equipos que dispone la farmacia si aparentar ser modernos y apropiados. Con las respuestas obtenidas se puede evidenciar que existen deficiencias en los indicadores capacidad, tiempo y tecnología los cuales son necesarios para el correcto desarrollo de las actividades, esto permitirá una atención más rápida y eficiente. Si la farmacia no plantea estrategias para contrarrestar los problemas identificados, en consecuencia, disminuirá la cantidad de clientes que al verse insatisfechos con el servicio preferirá atenderse en otro lugar.

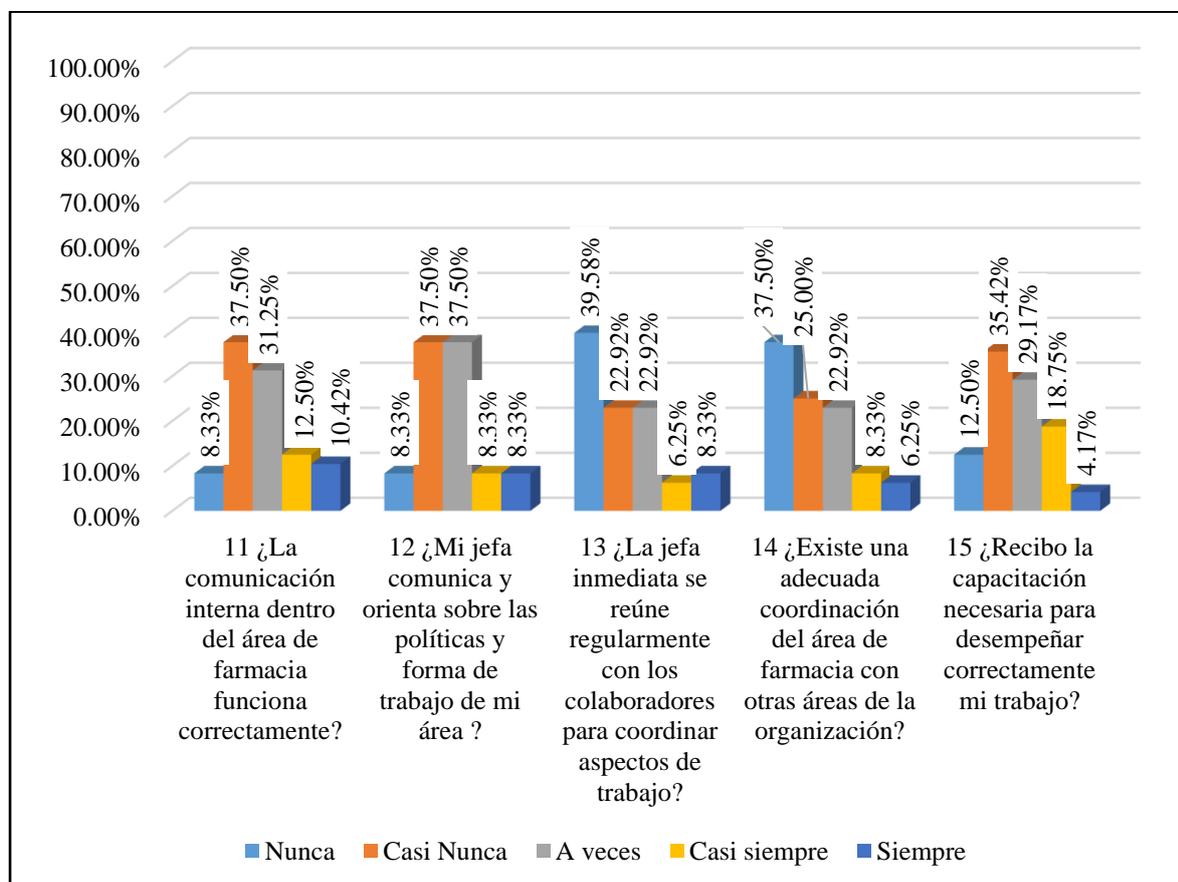
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11 ¿La comunicación interna dentro del área de farmacia funciona correctamente?	4	8.33%	18	37.50%	15	31.25%	6	12.50%	5	10.42%
12 ¿Mi jefa comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?	4	8.33%	18	37.50%	18	37.50%	4	8.33%	4	8.33%
13 ¿La jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo?	19	39.58%	11	22.92%	11	22.92%	3	6.25%	4	8.33%
14 ¿Existe una adecuada coordinación del área de farmacia con otras áreas de la organización?	18	37.50%	12	25.00%	11	22.92%	4	8.33%	3	6.25%
15 ¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?	6	12.50%	17	35.42%	14	29.17%	9	18.75%	2	4.17%

Figura 4

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría comunicación



A través de la tabla 4 y figura 4 se pueden interpretar que en las preguntas 11 y 12 ¿la comunicación interna dentro del área de farmacia funciona correctamente?, y ¿mi jefa comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?, el 37.50% de los encuestados indicaron la respuesta “casi nunca”. Es decir que 18 participantes de la encuesta afirmaron que la comunicación en el área de farmacia no es óptima pues los jefes inmediatos no les proporcionan la información necesaria y en consecuencia se produce la descoordinación al momento de realizar sus funciones. Respecto a la pregunta 13 ¿la jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo? El 39.58% es decir 19 encuestados respondieron con un contundente “nunca” por lo que se puede deducir que no se dan reuniones con los colaboradores para coordinar temas relacionados con la atención que se brinda en el área de farmacia.

Si los problemas detectados persisten, pueden afectar los indicadores información, coordinación y capacitación los cuales son importantes, pues de ello dependerá que todas las funciones se puedan dar de manera más organizada, lo que permitirá evitar errores respecto a la atención y coberturas de medicamentos según la aseguradora.

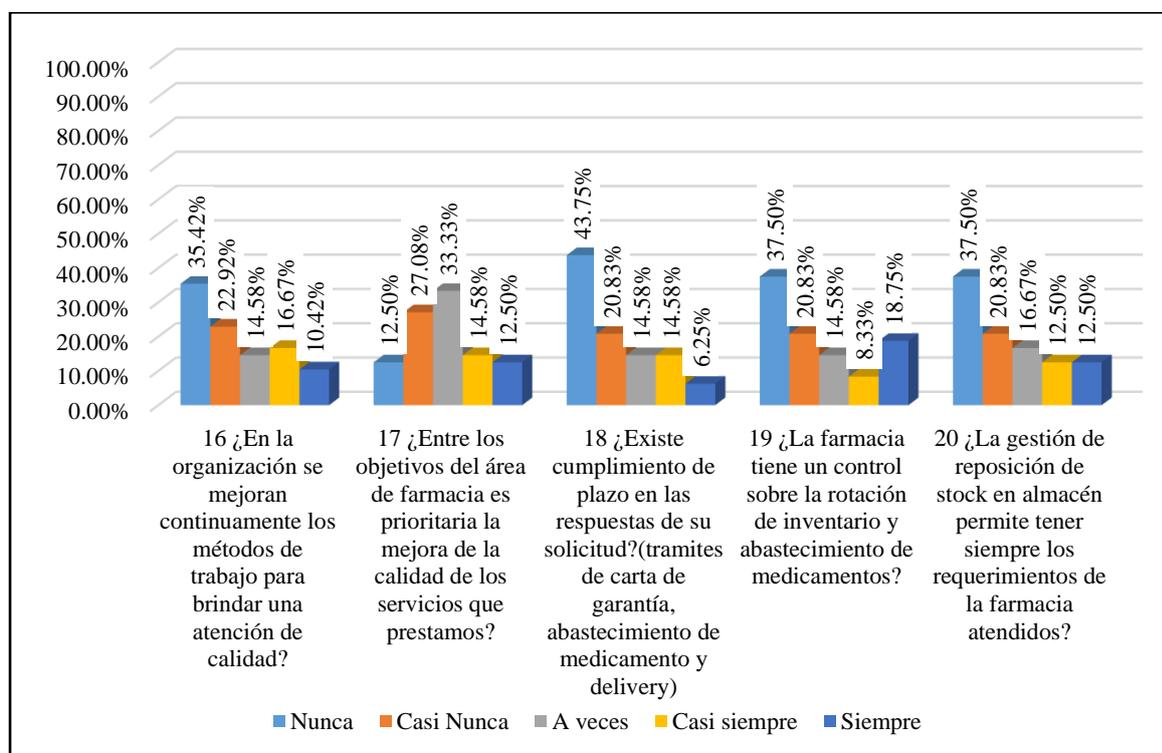
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría control

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16 ¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo para brindar una atención de calidad?	17	35.42%	11	22.92%	7	14.58%	8	16.67%	5	10.42%
17 ¿Entre los objetivos del área de farmacia es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?	6	12.50%	13	27.08%	16	33.33%	7	14.58%	6	12.50%
18 ¿Existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud? (tramites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery)	21	43.75%	10	20.83%	7	14.58%	7	14.58%	3	6.25%
19 ¿La farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?	18	37.50%	10	20.83%	7	14.58%	4	8.33%	9	18.75%
20 ¿La gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?	18	37.50%	10	20.83%	8	16.67%	6	12.50%	6	12.50%

Figura 5

Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub categoría control



A través de la tabla 5 y figura 5, se puede interpretar lo siguiente que el valor “nunca” predomina en casi todas las preguntas como es el caso del interrogante número 18: ¿Existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud? (trámites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery) el 43.75% indica que en el área de farmacia no se cumplen los plazos con respecto a ciertos trámites, haciendo que esto sea perjudicial al momento de brindar la atención. Finalmente, en las preguntas 19 y 20 ¿la farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?, y ¿la gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?, el 37.50% de los encuestados consideran que no existe un control sobre la rotación de inventario es decir que el área de farmacia no hace seguimiento de la cantidad de medicamentos que se venden en un determinado período de tiempo, además que al momento de realizar la reposición de stock el almacén no abastece de la cantidad de medicamentos que se necesitan sino que lo hacen en menor cantidad, en consecuencia se genera el desabastecimiento, es así que surgen los inconvenientes al momento de brindar la atención.

El control en todas las actividades realizadas en la farmacia es necesario para tomar acciones frente a algún inconveniente que pueda surgir durante las operaciones por ello, se deberá realizar una inspección exhaustiva que permita generar información de la cantidad de medicamentos que tienen alta rotación en la farmacia para que la reposición de stock sea la adecuada, así se evitará dejar los medicamentos pendientes, repercutiendo en el cumplimiento de los plazos de manera óptima.

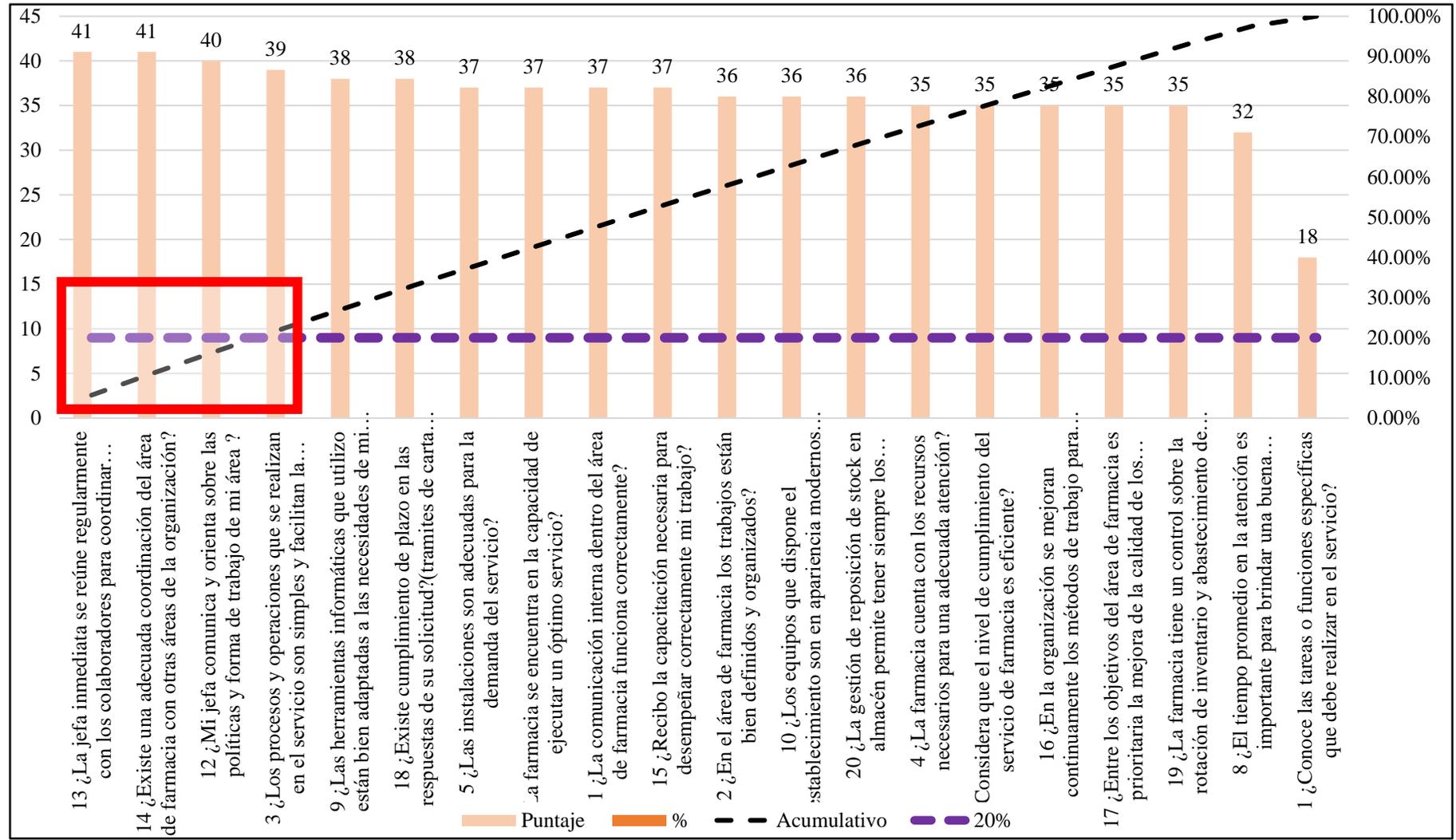
Tabla 6

Pareto de la categoría gestión operativa

Ítems	Puntaje	%	Acumulativo	20%
13 ¿La jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo?	41	5.71%	5.71%	20%
14 ¿Existe una adecuada coordinación del área de farmacia con otras áreas de la organización?	41	5.71%	11.42%	20%
12 ¿Mi jefa comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?	40	5.57%	16.99%	20%
3 ¿Los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?	39	5.43%	22.42%	20%
9 ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?	38	5.29%	27.72%	20%
18 ¿Existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud? (tramites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery)	38	5.29%	33.01%	20%
5 ¿Las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?	37	5.15%	38.16%	20%
6 ¿La farmacia se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio?	37	5.15%	43.31%	20%
11 ¿La comunicación interna dentro del área de farmacia funciona correctamente?	37	5.15%	48.47%	20%
15 ¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?	37	5.15%	53.62%	20%
2 ¿En el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?	36	5.01%	58.64%	20%
10 ¿Los equipos que dispone el establecimiento son en apariencia modernos y apropiados?	36	5.01%	63.65%	20%
20 ¿La gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?	36	5.01%	68.66%	20%
4 ¿La farmacia cuenta con los recursos necesarios para una adecuada atención?	35	4.87%	73.54%	20%
7 ¿Considera que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia es eficiente?	35	4.87%	78.41%	20%
16 ¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo para brindar una atención de calidad?	35	4.87%	83.29%	20%
17 ¿Entre los objetivos del área de farmacia es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?	35	4.87%	88.16%	20%
19 ¿La farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?	35	4.87%	93.04%	20%
8 ¿El tiempo promedio en la atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes?	32	4.46%	97.49%	20%
1 ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en el servicio?	18	2.51%	100.00%	20%

Figura 6

Pareto de la categoría gestión operativa



Al respecto en el análisis del Pareto mostrados en la tabla 6 y figura 6 se identificaron 4 preguntas críticas en la encuesta realizada a los 48 colaboradores aquí, la suma de los puntajes de las preguntas más representativas dio como resultado en el acumulativo total 22.42%. En la subcategoría comunicación la pregunta 13: ¿La jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo?, el 39.58% de encuestados respondieron “nunca” por lo que se afirma que no se dan reuniones con los colaboradores para coordinar temas relacionados con la atención que se brinda en el área de farmacia, entre los valores nunca, casi nunca y a veces se obtuvo un puntaje de 41, por lo tanto, se considera que los aspectos relacionados a las acciones de mejora continua se tienen que realizar en la farmacia para poder evitar ciertos eventos que causen perjuicio a la farmacia por la descoordinación que existe.

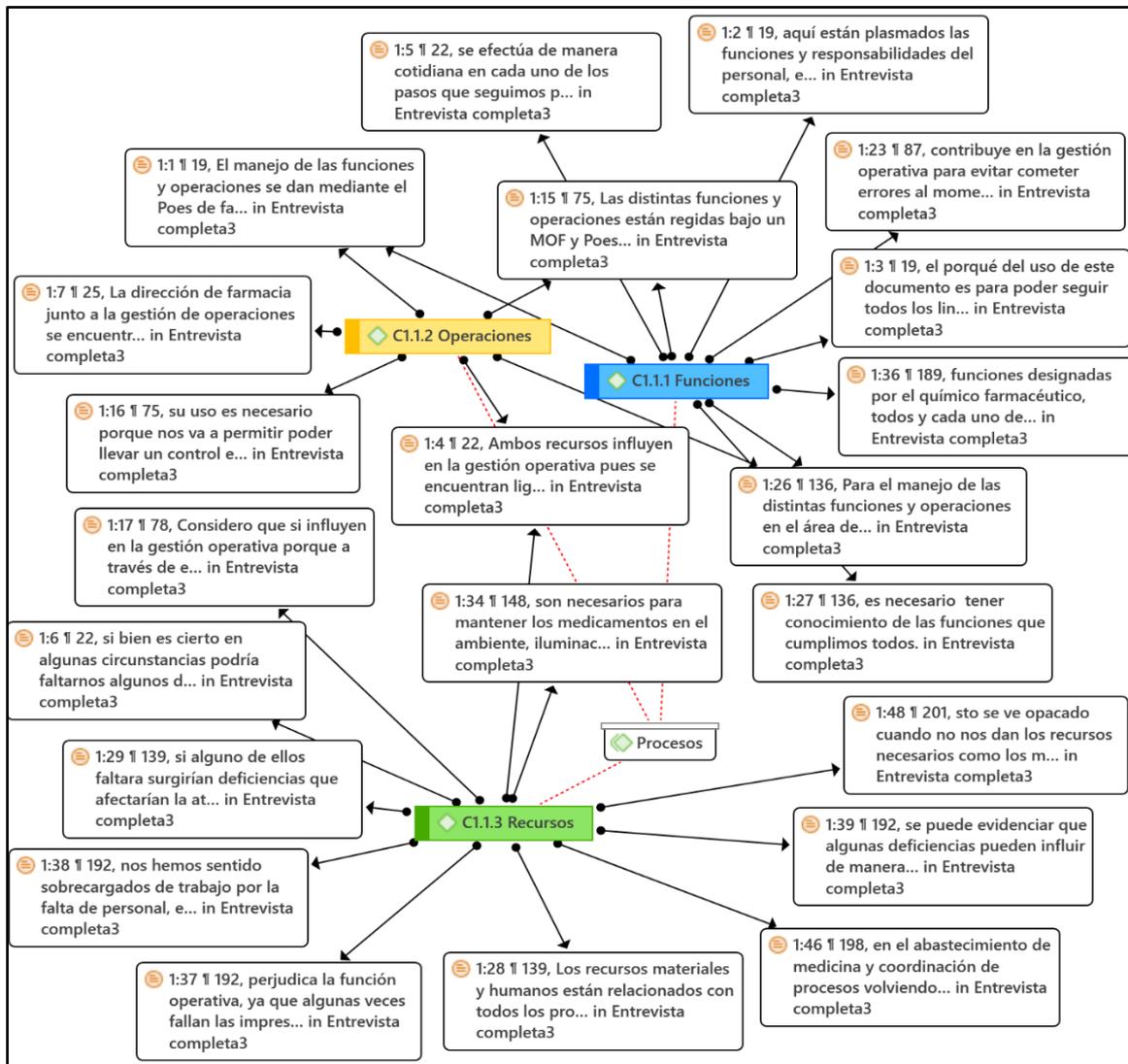
De la misma manera, en la pregunta 14: ¿existe una adecuada coordinación del área de farmacia con otras áreas de la organización?, obtuvo un puntaje de 41, aquí el 37.50% de encuestados, que corresponde a 18 colaboradores respondió “nunca” dejando en evidencia que el área de farmacia requiere tomar medidas para fortalecer la comunicación y coordinación con otras áreas de la clínica, ya que de ello depende brindar un óptimo servicio a sus clientes. Otra de las preguntas que destacó en el Pareto fue la número 12: ¿Mi jefa comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?, sumando los valores de “nunca”, “casi nunca” y “a veces” el ítem alcanzó un puntaje de 40, en el que se evidencia que casi todos los encuestados consideran que no se les brindan la orientación necesaria sobre las políticas y formas de trabajo. En consecuencia, los problemas detectados pueden generar errores en la atención es por ello que, en la subcategoría comunicación tiene que haber un mayor enfoque por parte de la organización, para evitar que tenga repercusiones negativas en la gestión operativa, ya que la comunicación es esencial para el buen desarrollo de los procesos.

Finalmente, en la pregunta número 3: ¿Los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?, perteneciente a la subcategoría procesos, la suma de los valores obtuvo un puntaje de 39, es así que mediante los resultados hallados se puede determinar que los diferentes procesos que se da en la atención, no son del todo sencillas generando que el personal técnico requiera de más tiempo al momento de brindar el servicio.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría procesos

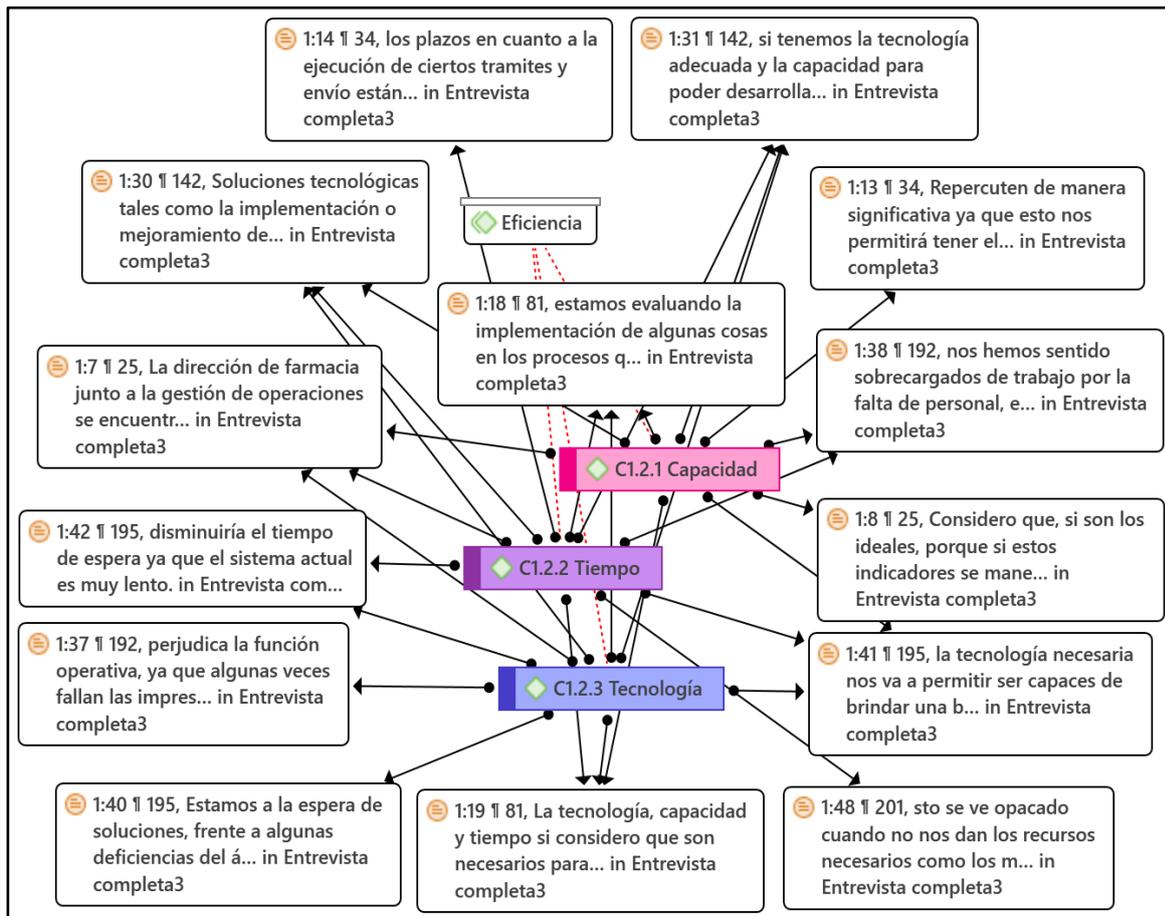


En relación a la sub categoría procesos en los indicadores operaciones y funciones se puede considerar que la organización si tiene MOF y Poes farmacéutico en el que están plasmados los procedimientos, operaciones y funciones que deben de realizar el personal, pero se puede evidenciar que en el indicador recursos el área de farmacia no cuenta con todos los medicamentos y dispositivos médicos necesarios para la atención, repercutiendo en el buen desempeño de sus funciones, las unidades informantes 1, 2 y 3 correspondientes a los jefes de área no destacaron la falta de recursos como un problema, pero la unidad informante 4 si expresó su malestar pues considera que la organización no brinda las herramientas o recursos necesarios. Si la empresa no busca soluciones frente a este problema será muy difícil brindar

una atención eficiente y de calidad causando un perjuicio a la farmacia por ello, es muy importante que la organización implemente la utilización de más recursos materiales y tecnológicos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes quienes se sentirán satisfechos por la atención brindada.

Figura 8

Análisis cualitativo de la sub categoría eficiencia



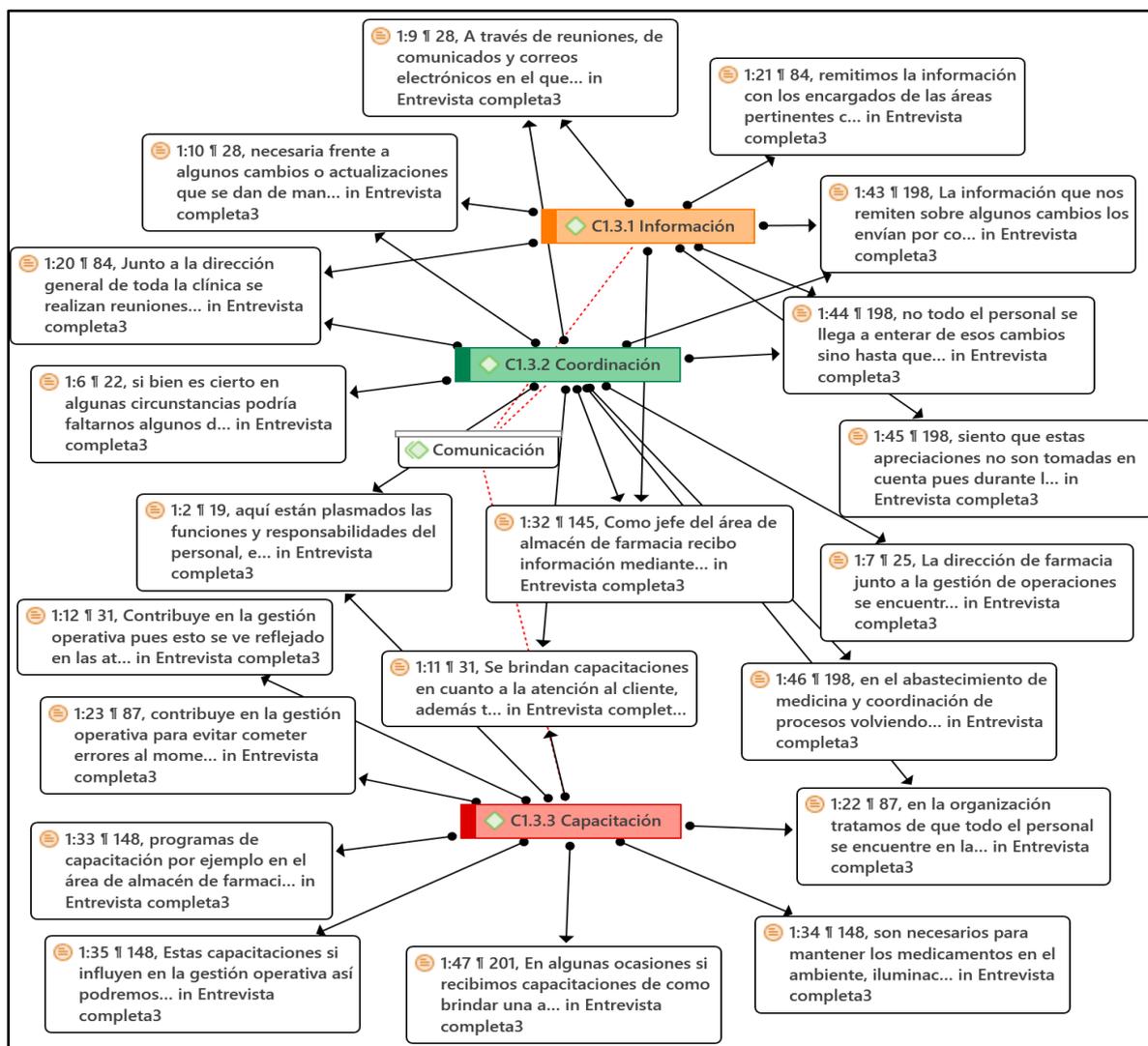
En relación con la sub categoría eficiencia en sus indicadores: capacidad, tiempo y tecnología con respecto al indicador capacidad las unidades informantes 1, 2 y 3 que corresponden a los jefes de área indican que, la farmacia si es capaz de brindar un servicio adecuado a todos los pacientes que vienen a atenderse, mientras que la unidad informante 4 no expresa lo mismo, pues al desarrollar sus labores se ha percatado que en ciertos momentos la farmacia colapsa y no se abastece para poder atender a todos sus pacientes, por lo que se considera que la organización no cumple las expectativas de los clientes.

En cuanto a los indicadores tiempo y tecnología, todas las unidades informantes coincidieron que existen problemas en el área, los encargados del área están conscientes que,

si tienen algunas deficiencias con los recursos tecnológicos con los que disponen y por ende afecta el tiempo de atención en la farmacia, es por esta razón que manifestaron que se están realizando las gestiones pertinentes para implementar soluciones que permitan revertir el estado deficiente de la farmacia, en consecuencia de aquel problema es evidente que el tiempo de atención por cada paciente se prolonga generando malestar e incomodidad por parte de los pacientes. La implementación de más recursos tecnológicos permitirá reducir el número de colas al momento de la atención, ya que muchos de sus clientes han presentado reclamos e inconformidad por la demora en las atenciones.

Figura 9

Análisis cualitativo de la sub categoría comunicación



En la sub categoría comunicación con sus indicadores información, coordinación y capacitación, en el indicador información, las unidades informantes 1, 2 y 3 que corresponden a los jefes de área indicaron que la mayoría de veces se informa sobre algunos cambios o

actualizaciones mediante correos electrónicos, mientras que la unidad informante 4 indicó que muy pocas veces la encargada de área les informaba sobre alguna actualización con respecto a la cobertura de medicamentos de alguna aseguradora asimismo, manifestó que si se les informaba por correos electrónicos, pero que no todos ellos contaban con un correo institucional, por lo que cierta información se transmitía de manera verbal de colaborador en colaborador mientras que algunos de ellos se enteraban momentos antes de brindar el servicio a un paciente.

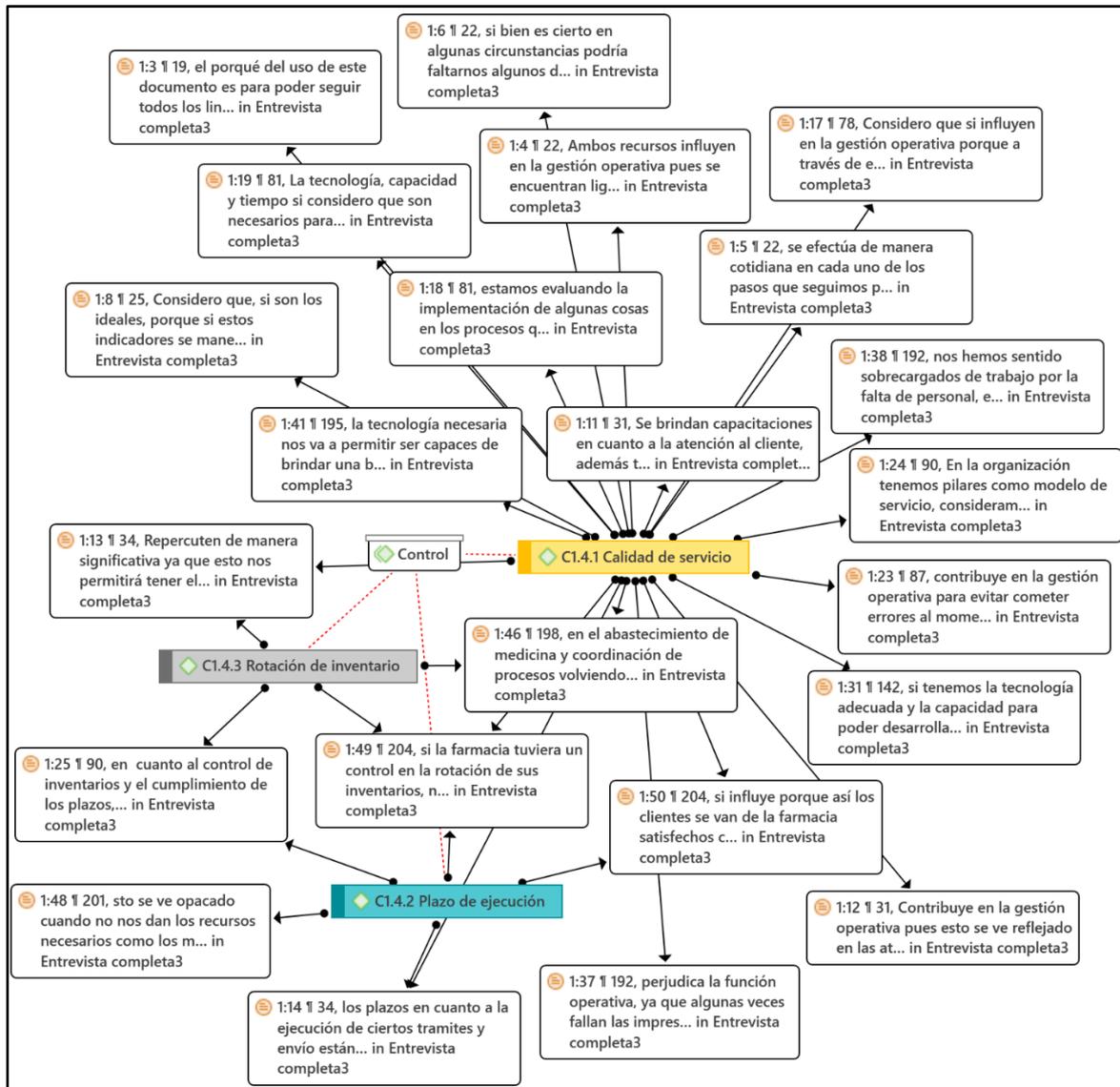
Desde la perspectiva del indicador coordinación, las unidades informantes 1, 2 y 3 manifestaron que se daban a través de reuniones que tenían entre ellos, mientras que la unidad informante 4 expresó que esto no se daba siempre y que por el contrario no había buena coordinación no solo en el área de farmacia sino con otros servicios que conforman la clínica, ya que cuando se requería alguna información o colaboración de parte del otro servicio no había una adecuada recepción de la información que permita trabajar a ambas áreas de manera conjunta sino muy por el contrario esto generaba demoras en la atención.

En el indicador capacitación mediante la manifestación de los entrevistados todos indicaron que si recibían capacitaciones en los diferentes temas relacionados con la atención a los pacientes como son las buenas prácticas de dispensación, las buenas prácticas de almacenamiento y los tres pilares como modelo de servicio que la empresa considera fundamental los cuales son la empatía, el compromiso y la excelencia, en el que los colaboradores manifestaron que este tipo de capacitaciones si eran buenas, pero que se ven opacadas con la falta de recursos esencialmente con los medicamentos.

La información, coordinación y capacitación oportuna al personal va a permitir que estos puedan desempeñar sus funciones de manera óptima en todos los procesos, si por el contrario no se logra desarrollar de manera adecuada, en consecuencia se van a cometer errores y demoras en la atención, por este motivo es indispensable que el servicio de farmacia establezca puentes de comunicación con cada uno de sus colaboradores además de desarrollar y coordinar con otros servicios formas de trabajo que beneficien a ambas áreas con el fin de brindar un servicio de calidad a todos sus pacientes.

Figura 10

Análisis cualitativo de la sub categoría control



En la subcategoría control con sus indicadores: calidad de servicio, plazo de ejecución y rotación de inventarios, las unidades informantes 1, 2 y 3 correspondientes a los jefes de área, respecto a la rotación de inventarios no resaltaron de que hubiera un problema con el stock de medicamentos como algo que afecte sus operaciones, por el contrario la unidad informante 4 indicó que no existía un seguimiento constante de la rotación de inventario, por lo que el desabastecimiento de medicamentos era muy repetitivo en la farmacia. A través del análisis desarrollado se pudo detectar que la organización no lleva un adecuado control en la rotación de sus inventarios por lo que al momento de generar sus pedidos a los laboratorios y droguerías no se toma en cuenta la cantidad de medicamentos que se vendió durante el mes, por esta razón cuando el almacén de farmacia hace reposición de stock a la farmacia no lo

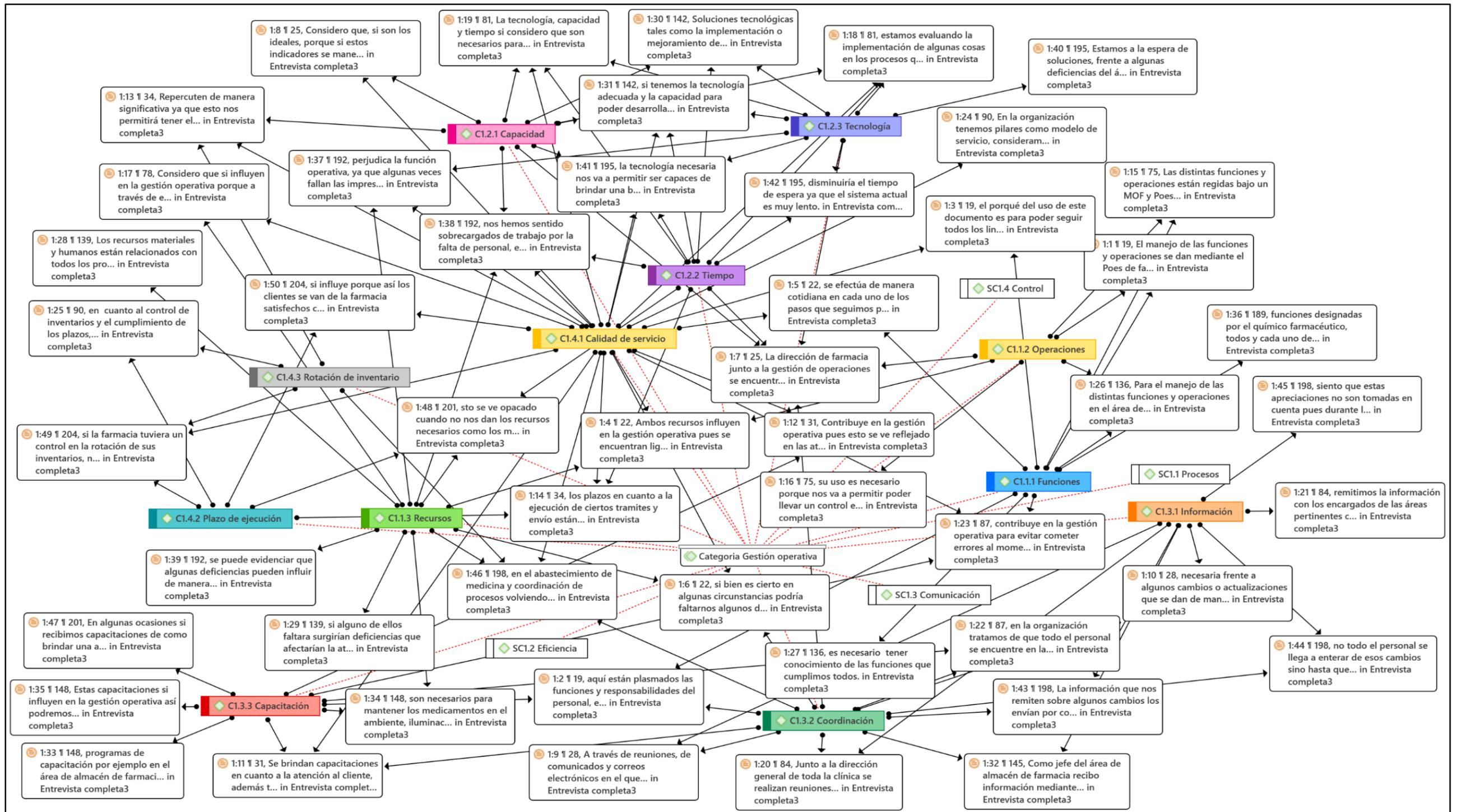
hace teniendo en cuenta estos factores, es por ello que ocurre desabastecimiento de medicamento.

En el indicador plazo de ejecución al respecto las unidades informantes 1, 2 y 3 no opinaron al respecto a diferencia de la unidad informante 4 señaló que al no contar con este recurso tan importante para la atención como es el medicamento, la farmacia se comprometía con el paciente en conseguir su medicamento para envío a domicilio o para ser tramitado con una carta de garantía por la farmacia, es ahí que existe un cuello de botella pues los plazos de ejecución no se cumplen pues no existe un control adecuado de los tiempos de envío ni plazos de ejecución. Las unidades informantes 1, 2 y 3 no contemplan estos hechos como problemas pues cuando existe alguna queja o reclamo envían a los pacientes a atención al cliente dejando que ellos se encarguen de conciliar con el cliente, la unidad informante 4 expresó su malestar pues al no brindarles el recurso necesario el establecimiento no cumple con los plazos de las solicitudes del paciente, por el contrario estos requerimientos presentaban retrasos, causando inconvenientes porque es con los colaboradores quienes los pacientes descargan su ira y reclamo frente a alguna demora.

En el indicador calidad de servicio, las unidades informantes 1, 2 y 3 mencionaron que se encuentran trabajando en la gestión de los procesos y que la organización tiene 3 pilares como modelo de servicio que consideran que es esencial para la atención a sus clientes tales como la empatía, compromiso y excelencia, frente a esto la unidad informante 4 indicó que estos no se cumplen a cabalidad, ya que existen problemas en la rotación de inventario y el cumplimiento de plazos de ejecución, afirmando que la calidad del servicio no es eficiente pues este indicador depende del cómo como se dan los procesos que no es precisamente el mejor. Es muy importante que la organización priorice el abastecimiento de medicamentos además de realizar un seguimiento de la rotación de inventario para que el desabastecimiento no sea de manera continua, ya que si la empresa no implementa soluciones de manera oportuna las quejas y reclamos de parte de los pacientes irán en aumento y por consiguiente, muchos de ellos al no sentirse satisfechos con el servicio preferirán atenderse en otra clínica, provocando la disminución de pacientes en la farmacia.

Figura 11

Análisis mixto de la categoría gestión operativa



En las encuestas realizadas al personal de la organización, se encontró que hace falta realizar mejoras en cuanto al acceso de información, coordinación y simplificar las operaciones para que estas sean sencillas permitiendo brindar la atención de manera rápida y eficiente, el 37.50% indicaron que la jefa no les proporcionaba la información necesaria y en consecuencia se produce la descoordinación al momento de realizar sus funciones, en cuanto a las coordinaciones el 39.58% es decir 19 encuestados respondieron que la jefa nunca se ha reunido con ellos para coordinar temas relacionados con la atención que se brinda en el área de farmacia. En cuanto a las entrevistas se pudo detectar que la farmacia presenta deficiencias con respecto a los recursos en especial por la falta de medicamentos, porque no hay un adecuado control en la rotación del inventario y que no se cumplen de manera adecuada el plazo de ejecución al programar el envío de medicamentos a domicilio.

En la subcategoría procesos, se observó que el 39.58% los cuales se refieren a las preguntas ¿en el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?, ¿los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?, y ¿las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?, los encuestados indicaron que hace falta realizar mejoras en las operaciones para que estas sean sencillas de realizar y se puedan reducir los tiempos de atención, además de gestionar los recursos de manera adecuada para evitar el desabastecimiento de medicamentos, por otro lado en la entrevista se confirmó que las funciones de los colaboradores se rigen al MOF y Poes farmacéutico con el fin de estas se cumplan de manera ordenada y lograr la eficiencia en sus operaciones. Es imprescindible que cada colaborador conozca sus funciones para un adecuado desarrollo de los procesos en el área de farmacia, ello tendrá repercusión en la calidad del servicio que se brinda, además las operaciones deberían ser más sencillas de realizar para que no se produzca demoras, al respecto, Barreno (2019) destaca que, Henri Fayol en su teoría clásica menciona que, las organizaciones buscan la eficiencia por consiguiente, toman en cuenta su estructura, las funciones básicas que constituyen el eje principal de todos sus procesos, mismos que facilitan una visión clara de su situación general, un análisis sistemático que pueden derivar en la implementación de mejoras para conseguir resultados. Si estos problemas se mantienen pueden generar consecuencias repercutiendo en la calidad del servicio de la farmacia, por lo que es necesario tomar medidas correctivas que aseguren el buen desarrollo de las operaciones.

Por otro lado, en la sub categoría eficiencia el 39.58% de encuestados consideran que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia no es eficiente indicando la respuesta “nunca”, es decir que cuando se agotan los medicamentos en la farmacia, indican al paciente que lo conseguirán en un plazo de 48 horas, pero eso no se cumple, además el 39.58% afirmaron que el tiempo de atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes y por último el 50% de encuestados destacaron con un “a veces” que la farmacia aparentemente dispone de equipos modernos y apropiados para llevar a cabo sus funciones. Con las respuestas obtenidas mediante las entrevistas realizadas a la química farmacéutica, administradora, jefe de almacén y una técnica en farmacia, se puede evidenciar que existen deficiencias en los indicadores capacidad, tiempo y tecnología, dejando entrever que la farmacia no se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio, ya que en ciertos momentos la farmacia colapsa y no se abastece para poder atender a todos sus pacientes, por lo que se considera que la organización no cumple las expectativas de los clientes. Los encargados del área están conscientes que, si tienen algunas deficiencias con los recursos tecnológicos con los que disponen y por ende afecta el tiempo de atención en la farmacia por ello, manifestaron que se están realizando las gestiones pertinentes para implementar soluciones con el fin de disminuir las demoras, en su artículo López y Joa (2018) destacaron que, la teoría de colas de Agner Krarup indica que esta herramienta es necesaria pues permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas con el fin de generar estrategias para mejorar sus procesos además de optimizar la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar esto permitirá agilizar la atención de sus clientes. Es muy importante que la organización desarrolle estrategias que permitan llevar a cabo sus operaciones de manera más rápida y eficiente, mediante la implementación de herramientas tecnológicas para evitar demoras en la atención y no se produzca la aglomeración de las personas para ser atendidas Si la farmacia no plantea estrategias para contrarrestar los problemas identificados, en consecuencia, disminuirá la cantidad de clientes que al verse insatisfechos con el servicio preferirá atenderse en otro establecimiento de salud.

Al respecto en la sub categoría comunicación, las encuestas pusieron en evidencia la falta de información y coordinación en la farmacia, no solo de manera interna sino también con las demás áreas que conforman la clínica, ya que de alguna u otra manera están relacionadas con una cadena de atención que concluye con la atención en la farmacia, un considerable 39.58% de encuestados indicó que la jefa directa no se reúne con ellos para coordinar aspectos relacionados al trabajo. En cuanto a las capacitaciones todos los

entrevistados indicaron que si tenían capacitaciones de forma periódica acerca de las buenas prácticas de dispensación el cual es necesario para brindar un buen servicio. Del mismo modo para Iglesias et al. (2019) menciona que, Frederick Taylor en su teoría científica indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por tal motivo, se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. La información coordinación y capacitación oportuna al personal va a permitir que estos puedan desempeñar sus funciones de manera óptima en todos los procesos, si por el contrario no se logra desarrollar de manera adecuada, en consecuencia se van a cometer errores y demoras en la atención por consiguiente, es indispensable que el servicio de farmacia establezca puentes de comunicación con cada uno de sus colaboradores además de desarrollar y coordinar con otros servicios formas de trabajo que beneficien a ambas áreas con el fin de brindar un servicio de calidad a todos sus pacientes.

En el caso de la sub categoría control, en los resultados se evidenció que el valor “nunca” predomina en casi todas las preguntas ¿existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud? (trámites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery) el 43.75% indica que el área de farmacia no cumple los plazos con respecto a ciertos trámites, haciendo que esto sea perjudicial al momento de brindar la atención, además en las preguntas ¿la farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?, y ¿la gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?, el 37.50% de los encuestados consideran que no existe un control sobre la rotación de inventario es decir que el área de farmacia no hace seguimiento de la cantidad de medicamentos que se venden en un determinado período de tiempo. La farmacia no tiene un adecuado control en la rotación de inventario y en consecuencia se genera desabastecimiento de medicamentos es por tal motivo, que los plazos de ejecución no se cumplen generando malestar a los pacientes por ello, Azuero (2020) menciona que, en la teoría burocrática Max Weber indica que los recursos disponibles se deben aplicar de manera correcta, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia. Es muy importante que la organización priorice el abastecimiento de medicamentos además de realizar un seguimiento de la rotación de inventario para que el desabastecimiento no sea de manera continua, ya que si la empresa no implementa soluciones de manera oportuna las quejas y

3.4 Propuesta

3.4.1 Priorización de los problemas

En la siguiente investigación se pudo identificar 3 problemas que han sido relevantes sobre la organización los cuales son: la falta de comunicación y coordinación de la farmacia con las áreas de emergencia y tóxico, el incumplimiento de plazos y demoras en la atención de farmacia y por último la falta de recursos y control en la rotación de inventarios en el almacén de farmacia.

3.4.2 Consolidación del problema

Al respecto, en el diagnóstico realizado mediante los instrumentos cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista) realizada a los colaboradores y jefes de área del servicio de farmacia pertenecientes a una clínica privada se evidenció que: (i) no existe una óptima comunicación y coordinación dentro del servicio de farmacia, así como con las demás áreas de la clínica, es decir la jefa directa no se reúne con los técnicos en farmacia para coordinar temas relacionados con la atención, no les orienta e informa sobre cambios en ciertas formas de trabajo, esto puede generar confusión y cometer errores al momento de la atención afectando en la calidad del servicio, (ii) no hay cumplimiento de plazos establecidos (medicamentos con carta de garantía y delivery) además que existe demoras en la atención, estos problemas son el reflejo de las deficiencias que existen con la falta de recursos además de la falta de mejoras para realizar algunas operaciones de manera rápida y sencilla, por último (iii) la falta de recursos materiales y problemas con algunos recursos tecnológicos, generan inconvenientes que repercuten en el tiempo de atención por ello, es necesario proveer al servicio de farmacia las herramientas y materiales necesarios para que los colaboradores puedan desarrollar mejor sus funciones. Por otro lado, se pudo evidenciar que no existe un control adecuado en la rotación de inventario, el cual genera desabastecimiento de medicamentos en el área de farmacia.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

La siguiente investigación se apoya en tres teorías: la teoría clásica de Henri Fayol, citado por Barreno (2019) destaca que, las organizaciones buscan la eficiencia, por consiguiente, toman en cuenta su estructura, las funciones básicas que constituyen el eje principal de todos sus procesos, mismos que facilitan una visión clara de su situación general, un análisis sistemático que pueden derivar en la implementación de mejoras para conseguir resultados. Asimismo, se fundamenta en la presente investigación porque se pudo observar que en el área de farmacia se necesita mejorar la eficiencia de todos los procesos el cual aportará a brindar un buen

servicio. También, existe relación con la teoría de colas de Agner Krarup citado por Joa (2018) en la cual destacó que, esta herramienta es necesaria pues permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas con el fin de generar estrategias para mejorar sus procesos además de optimizar la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar esto permitirá agilizar la atención de sus clientes. La presencia de esta teoría en el siguiente estudio se basa en la evidencia obtenida tal como la demora en el proceso de atención el cual genera malestar entre los usuarios de la farmacia. Del mismo modo se incluye la teoría científica de Frederick Taylor citado por Iglesias et al. (2019) indica que, se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por ello, se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. A través de esta teoría se puede destacar que el uso de nuevos métodos en la atención permitirá optimizar todas las actividades desarrolladas en la farmacia, en especial al brindar información necesaria para el correcto desarrollo de las funciones que cumple cada colaborador. Por último, la teoría burocrática de Max Weber; en este contexto Azuero (2020) menciona que, los recursos disponibles se deben aplicar de manera correcta, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia. Esta teoría guarda relación con las necesidades percibidas en la farmacia pues se identificó que, en muchos casos la demora en los procesos de atención era generados por la falta del control de stock de medicamentos en la farmacia el cual representa uno de los recursos más importantes dentro de esta área de la organización.

3.4.4 Categoría solución

Según el autor Salazar et al. (2020), el método del ciclo de Deming o también llamado ciclo PHVA es una herramienta de gestión que consiste en realizar la mejora continua teniendo en cuenta cuatro enunciados principales los cuales son (planificar, hacer, verificar y actuar) constituye un ciclo permanente que forma el diseño del producto o servicio que se brinda, seguido de estudios de mercado para realizar el rediseño y luego la mejora. Asimismo, según Maldonado (2018) indica que, en el ciclo de Deming se resume la manera de pensar y resolver problemas que se debe tener en cuenta para realizar la mejora continua, en este proceso se planea lo que se va a realizar para optimizar, se hace o ejecuta paso a paso la estrategia, se verifica o revisa a través de indicadores de gestión o midiendo las variables que se están obteniendo con los resultados esperados, y por último se actúa según los resultados obtenidos.

Por consiguiente, con ambos conceptos se afirma que la definición del ciclo de Deming consiste en una herramienta muy útil para realizar la mejora continua de un producto o un servicio mediante el PHVA, el cual nos permite modificar o seguir por el mismo camino, así se crea una rueda continua en la que el ciclo se reanuda una y otra vez de forma periódica para seguir mejorando o alcanzar los objetivos trazados al principio.

Para Krajewski et al. (2008), la gestión operativa se ocupa de los procesos es decir de actividades primordiales en las organizaciones para realizar el trabajo y lograr sus metas con el fin de producir bienes y servicios para ofrecer a sus clientes. Por su parte, Chase et al. (2009) indica que, la gestión operativa se refiere a cómo realizar el trabajo de forma rápida y eficiente, sin cometer errores y a bajo costo. Las Operaciones se definen como los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en productos y servicios. Mediante el aporte de ambos autores se puede afirmar que la gestión operativa consiste en un conjunto de procesos orientados a mejorar las organizaciones pues permite la implementación y control de un programa de trabajo, mide sus resultados a partir de cumplimiento alcanzado, comprobando si se han realizado las tareas definidas en el programa de trabajo.

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Los objetivos, las estrategias, las tácticas y los KPIS, son parte de la matriz direccionalidad de la propuesta.

Cuadro 1

Matriz de la direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1: Elaborar el plan implementación de SLACK para la comunicación y coordinación mediante el método Deming.	Estrategia 1: Desarrollar el plan de instalar SLACK para la comunicación y coordinación en la farmacia	Táctica 1: Determinar los canales de comunicación y las necesidades de información de los involucrados	$NQ \% = \frac{NQR}{NQTM} \times 100$ Leyenda: NQ = Número de quejas NQR = Número de quejas realizadas NQTM = Número de quejas total al mes
		Táctica 2: Realizar informe de desempeño de comunicaciones mediante la aplicación	$NI \% = \frac{NIR}{NITM} \times 100$ NI = Número de informes NIR = Número de informes realizadas NITM = Número de informes totales al mes
Objetivo 2: Elaborar el plan implementación de KANBAN para el cumplimiento de plazos y los procesos de atención en farmacia mediante el método Deming.	Estrategia 2: Implementar la aplicación KANBAN para realizar seguimiento de los plazos y procesos de atención.	Táctica 1: Identificar los procesos críticos en los plazos establecidos	$NIP \% = \frac{NIPM}{NIPT} \times 100$ NIP = Número de informe de procesos NIPM = Número de informes de los procesos al mes NIPT = Número de informes de los procesos totales
		Táctica 2: Realizar un informe del control de los tiempos de atención	$NIP \% = \frac{NIPM}{NIPT} \times 100$ N de procesos críticos N de procesos críticos de almacén N de procesos críticos totales
Objetivo 3: Elaborar el plan implementación de OKR para el control en la rotación de inventarios del almacén de farmacia mediante el método Deming.	Estrategia 3: Elaborar la implementación de OKR para el control en la rotación de inventario	Táctica 1: Identificar los puntos críticos en la disposición de medicamentos	$NPC \% = \frac{NPCA}{NPCT} \times 100$ N de procesos críticos N de procesos críticos de almacén N de procesos críticos totales
		Táctica 2: Realizar un informe del control de inventarios del almacén de farmacia	$NPC \% = \frac{NICI}{NIPTM} \times 100$ N de informes de control de inventario N de informes de los procesos totales al mes

3.4.6 Actividades y cronograma

Cuadro 2

Matriz de actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
A1: Realizar reuniones	24/5/2022	6	30/5/2022	Química Farmacéutica	80	fotos imágenes
A2: Implemetar la instalación de SLACK	30/5/2022	3	2/6/2022	Administradora	68	
A3: Realizar capacitaciones a los involucrados para el uso de la aplicación	2/6/2022	1	3/6/2022	Química farmacéutica Adminitradora	174	
A4: Realizar informes en el día establecido	24/5/2022	4	28/5/2022	Administradora	50	
A5: Realizar monitoreo y seguimiento	28/5/2022	30	27/6/2022	Química Farmacéutica Administradora	No aplica	
A6 Realizar un diagnostico de los problemas	31/5/2022	6	6/6/2022	Química Farmacéutica Administradora	200	
A7:Llevar a cabo el plan piloto de implementación de Kanban	6/6/2022	2	8/6/2022	Administradora	30	imágenes
A8: Reorganizar los procesos	1/6/2022	12	13/6/2022	Química Farmacéutica Administradora	150	
A9: Realizar informes de control de tiempo	13/6/2022	4	17/6/2022	Administradora	50	
A10: Realizar monitoreo y seguimiento	17/6/2022	20	7/7/2022	Química Farmacéutica Administradora	No aplica	
A11 Realizar un diagnostico situacional	5/6/2022	4	9/6/2022	Química Farmacéutica Administradora	150	imágenes
A12: Identificar los OKR que se deben generar	9/6/2022	5	14/6/2022	Administradora	150	
A13: Realizar informes de control de inventarios	10/6/2022	8	18/6/2022	Química Farmacéutica Administradora Jefe de Almacén	50	
A14: Realizar monitoreo y seguimiento	18/6/2022	20	8/7/2022	Administradora Jefe de almacén	No aplica	

A1: Realizar reuniones	24/5/2022	6
A2: Implemetar la instalación de SLACK	30/5/2022	3
A3: Realizar capacitaciones a los involucrados para el uso de la aplicación	2/6/2022	1
A4: Realizar informes en el día establecido	24/5/2022	4
A5: Realizar monitoreo y seguimiento	28/5/2022	30
A6 Realizar un diagnostico de los problemas	31/5/2022	6
A7:Llevar a cabo el plan piloto de implementación de Kanban	6/6/2022	2
A8: Reorganizar los procesos	1/6/2022	12
A9: Realizar informes de control de tiempo	13/6/2022	4
A10: Realizar monitoreo y seguimiento	17/6/2022	20
A11 Realizar un diagnostico situacional	5/6/2022	4
A12: Identificar los OKR que se deben generar	9/6/2022	5
A13: Realizar informes de control de inventarios	10/6/2022	8
A14: Realizar monitoreo y seguimiento	18/6/2022	20

14/04 12/07

■ Inicio ■ Duración en días

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

El presente estudio denominado propuesta de método del ciclo de Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, fue desarrollada con la finalidad de proponer estrategias de solución mediante propuestas basadas en las deficiencias encontradas en la organización, específicamente en la gestión operativa del área de farmacia, la investigación presenta un enfoque holístico y mixto considerando datos cuantitativos y cualitativos en el que pudo detectar tres problemas relevantes tales como: la falta de comunicación y coordinación interna con las áreas de emergencia y tóxico, incumplimiento de plazos y demoras en la atención de farmacia. Por último, la falta de recursos y control en la rotación de inventarios en el almacén de farmacia es por ello, que se tomó la decisión de intervenir con la propuesta de implementación del ciclo de Deming conocido también como PHVA el cual se orienta a la mejora de los procesos adecuándolo a las actividades desarrolladas en la farmacia.

A través del análisis y resultados obtenidos en la subcategoría procesos y el objetivo específico elegido que es establecer los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, en la encuesta realizada a los colaboradores se observó que en la mayoría de las preguntas formuladas el 39.58% de ellos, refieren que en el área de farmacia los trabajos no están del todo bien definidos y organizados por lo que hace falta realizar mejoras en las operaciones para que estas sean sencillas de realizar y se pueda realizar la atención de manera más rápida, además de una adecuada gestión de los recursos para evitar tener contratiempos en el proceso de atención, por consiguiente se propone implementar la aplicación Kanban para realizar seguimiento de los plazos y procesos de atención, así cada colaborador podrá desarrollar sus funciones de manera sencilla sin demoras. Asimismo, Gómez (2016) indica que, los procesos son un conjunto de actividades planeadas con antelación en el que se implica la intervención de los colaboradores y el uso de recursos materiales para alcanzar los objetivos trazados por la organización, el desarrollo de estas actividades se vincula con las áreas de la empresa y forman el producto o servicio que se brinda a los clientes, es decir es la forma de hacer las cosas en la organización. Por su parte Barreno (2019) destaca que, Henri Fayol en su teoría clásica menciona que las organizaciones buscan la eficiencia por ello, consideran su estructura y las funciones básicas que conforman el eje principal de sus procesos, el cual permite tener una visión clara de su situación general con el fin de realizar un análisis sistemático que permita la implementación de mejoras para obtener los resultados esperados. Asimismo, coincide con la tesis de Montesinos (2018), porque se pudo identificar que, los

procesos en la organización no se daban de manera eficiente provocando retrasos en la entrega de productos al cliente y el rechazo de los productos, repercutiendo en la satisfacción del cliente quienes generaban sus reclamos por no estar conformes con servicio brindado. Del mismo modo coincide con la investigación de Marzal (2020) porque se detectó que, existe problemas relacionados con la falta de planificación y control en procesos de gestión de inventarios, proyectos de inversiones y costos de ventas relacionados a la operación de los casinos. Por su parte concuerda con Vásconez (2018) debido a que, se observaron problemas tales como la falta de objetivos empresariales, uso inadecuado de los recursos, baja calidad en el servicio afectando sus procesos al momento de brindar un producto al cliente final.

Por otro lado, con los resultados obtenidos en la sub categoría eficiencia y el objetivo específico denominado elaborar el plan implementación de Kanban para el cumplimiento de plazos y los procesos de atención en farmacia mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, el 39.58% de encuestados consideraron que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia no es eficiente indicando la respuesta “nunca”, es decir que cuando se agotan los medicamentos en la farmacia, indican al paciente que lo conseguirán en un plazo de 48 horas, pero eso no se cumple, además el 39.58% afirmaron que pese a considerar que el tiempo de atención para ellos es importante esto no se cumplía, ya que existen demoras en las atenciones por ventanilla generando colas extensas y en consecuencia el reclamo de los pacientes, con los datos cualitativos obtenidos se puede evidenciar que existen deficiencias en los indicadores capacidad, tiempo y tecnología, dejando entrever que la farmacia no se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio, ya que en ciertos momentos la farmacia colapsa y no se abastece para poder atender a todos sus pacientes, por lo que se considera que la organización no cumple las expectativas de los clientes por ello, se propone implementar la aplicación Kanban para realizar seguimiento de los plazos y procesos de atención, ya que es muy importante que la organización desarrolle estrategias que permitan llevar a cabo sus operaciones de manera más rápida y eficiente, mediante la implementación de herramientas tecnológicas para evitar demoras en la atención y no se produzca la aglomeración de las personas para ser atendidas por su parte en su artículo López y Joa (2018) destacaron que, la teoría de colas de Agner Krarup es una herramienta necesaria, pues permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas con el fin de generar estrategias para mejorar sus procesos además de optimizar la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar esto permitirá agilizar la atención de sus clientes. Asimismo, coincide con la tesis de Soralez (2019) porque se evidenció que, había ineficiencia

en los tiempos en la línea de producción del producto de las paradas de línea ya sea por las fallas constantes o por la demora en cuanto a la compra de repuestos o insumos es así que mediante la metodología de mejora continua PHVA se logró determinar que para lograr incrementar el nivel de productividad era necesario implementar un plan de mantenimiento, un plan de compras y un programa de incentivos para lograr la eficiencia y lograr el incremento de la productividad de sus operaciones. Asimismo, coincide con la tesis de Zavala (2020) debido a que, presenta problemas en las operaciones que afectan su eficiencia por lo tanto mediante la investigación la empresa busca la implementación de una propuesta de mejora continua el cual le permita optimizar sus procesos. Por su parte, coincide con Quiroz (2019) porque en su investigación se evidenció que, existe inconvenientes en las operaciones, en los servicios de empaque y paletizado de productos terminados que ofrece a sus repercutiendo de forma negativa en la eficiencia de su gestión operativa.

Al respecto con los resultados obtenidos en la sub categoría comunicación y el objetivo específico designado elaborar el plan implementación de Slack para la comunicación y coordinación mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada en Lima, 2022, las encuestas pusieron en evidencia la falta de información y coordinación en la farmacia, no solo de manera interna sino también con las demás áreas que conforman la clínica en específico con las áreas de emergencia y tóxico, un considerable 39.58% de encuestados indicó que la jefa directa no se reúne con ellos para coordinar aspectos relacionados al trabajo. En cuanto a las capacitaciones todos los entrevistados indicaron que si tenían capacitaciones de forma periódica acerca de las buenas prácticas de dispensación el cual es necesario para brindar un buen servicio, como propuesta de solución se busca desarrollar el plan de instalar Slack para la comunicación y coordinación en la farmacia con el fin de establecer puentes de comunicación con otros servicios y brindar información oportuna al personal así desempeñar sus funciones de manera óptima sin cometer errores y demoras en la atención, del mismo modo para Iglesias et al. (2019) menciona que, Frederick Taylor en su teoría científica indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por consiguiente se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. Asimismo, coincide con la tesis de Guadalupe (2019), pues se identificaron problemas en el rendimiento de sus operaciones y productividad relacionadas con el grado de involucramiento de los colaboradores, ya que se presentaban quiebres en la comunicación y la asignación de funciones. Por otro lado, coincide

con Ravello y Sifuentes (2018), ya que se identificaron problemas en la gestión operativa pues no estaba siendo orientada de forma adecuada debido a la falta de comunicación y la acumulación de responsabilidades asignadas al personal de facturación y ventas. Del mismo modo, coincide con Vargas (2021) ya que en su investigación se detectó deficiencias en el área de recursos humanos, tales como la falta de comunicación y capacitaciones al personal los cuales impactan directamente en la calidad del servicio que se brinda, además de que las funciones operativas no estaban debidamente asignadas, lo que conlleva a que las actividades de control no se realicen de una forma planificada.

Finalmente, en la sub categoría control y el objetivo específico denominado elaborar el plan de implementación de OKR para el control en la rotación de inventarios del almacén de farmacia mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa en una clínica privada, Lima 2022 en los resultados se evidenció que el 43.75% indica que el área de farmacia no cumple los plazos con respecto a ciertos trámites, haciendo que esto sea perjudicial al momento de brindar un servicio de calidad, además que el 37.50% de los encuestados consideran que no existe un control sobre la rotación de inventario, es decir que el área de farmacia no hace seguimiento de la cantidad de medicamentos que se venden en un determinado período de tiempo generando desabastecimiento de medicamentos por ello, se propone realizar la implementación de OKR para el control en la rotación de inventario el cual permitirá resolver parte de los problemas identificados, ya que es importante que la organización priorice el abastecimiento de medicamentos realizando un seguimiento continuo sobre la rotación de inventario la mejora de estas actividades evitará los reclamos de parte de los pacientes y seguirán siendo clientes asiduos a la clínica. Por consiguiente, Azuero (2020) menciona que, en la teoría burocrática Max Weber indica que los recursos disponibles se deben aplicar de manera correcta, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia. Asimismo, coincide Marzal (2020) pues se evidenció que, uno de los principales problemas es el control en la gestión de inventarios, es por este motivo que se ha presentado falta de stock de los insumos y suministros operacionales el cual constituye un recurso base para la atención a los clientes en el servicio de entretenimiento que se ofrece en los casinos. Del mismo modo, concuerda con la tesis de Guadalupe y Vicente (2019) porque se evidenció que, existían deficiencias en la organización pues se dejaron de lado aspectos fundamentales, como el planeamiento, el control, el aseguramiento de la calidad, las condiciones de trabajo y el desempeño laboral que están relacionados con todos los procesos de la organización y en consecuencia se imposibilita el crecimiento de la empresa para poder competir en el mercado.

4.2 Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó la situación actual de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, mediante este análisis se pudo determinar de manera preliminar los problemas que acontecían en el área de farmacia y que posteriormente se pudo confirmar mediante el uso de análisis cuantitativos y cualitativos dejando en evidencia deficiencias que afectaban de manera significativa la gestión operativa y sus procesos.
- Segunda:** Se estableció los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, para mejorar las deficiencias que existen en la gestión operativa, en donde se pudo detectar que, las operaciones no son del todo sencillas de realizar y no se puede realizar la atención de manera óptima, además de que no existe una adecuada gestión de los recursos generando contratiempos en el proceso de atención.
- Tercera:** Se propuso elaborar el plan de implementación de Slack para la comunicación y coordinación mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, ya que, se pudo detectar problemas en la transmisión de información y coordinación en el área de farmacia, la mala comunicación no solo era de manera interna sino con otras áreas como emergencia y tóxico repercutiendo de forma negativa al momento de brindar la atención a los pacientes.
- Cuarta:** Se propuso elaborar el plan implementación de Kanban para el cumplimiento de plazos y los procesos de atención en farmacia mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, donde se evidenció que, el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia no era eficiente pues no se efectuaba los plazos estimados, el tiempo de atención también se veía afectado, ya que existían demoras en las atenciones por ventanilla generando colas extensas y en consecuencia el reclamo de los pacientes por ello, se pudo confirmar mediante los datos cualitativos que la farmacia no se encontraba con la capacidad de ejecutar un óptimo servicio, ya que esta colapsaba y no se abastecían para poder atender a todos sus pacientes.

Quinta: Se propuso elaborar el plan de implementación OKR para el control en la rotación de inventarios del almacén de farmacia mediante el método Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022, pues en la investigación se evidenció que, el inadecuado aprovisionamiento de medicamentos afecta la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio que se brinda en la atención.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda al gerente de operaciones realizar seguimiento de los procesos que se dan en la farmacia mediante grupos de trabajo y encuestas realizadas a los colaboradores de manera periódica con la finalidad de poder frenar de manera oportuna los problemas sin que cause estragos al momento de brindar la atención.
- Segunda:** Se recomienda a la administradora, evaluar la automatización de los procesos en la farmacia con el fin de reducir los tiempos de atención, mediante la implementación de un software que soporte toda la información almacenada de los pacientes y así evitar que el sistema se ralentice.
- Tercera:** Se recomienda a la jefa de farmacia realizar reuniones para integrar a los colaboradores, asimismo, se sugiere la implementación Steeple un software de comunicación interna que tiene amplia cobertura, ya que no solo es usada en el ordenador sino también en tablets y celulares lo que va a permitir que el 100% de colaboradores del área de farmacia pueda estar bien informado para brindar una atención más eficiente.
- Cuarta:** Se recomienda a la administradora realizar la modificación de las actividades realizadas para mejorar los procesos de atención, mediante la implementación de impresoras matriciales que impriman proformas de venta que serán atendidas de manera inmediata, el cual permitirá optimizar los tiempos de atención en ventanilla y se disminuirán las colas realizadas para la atención
- Quinta:** Finalmente, se recomienda al jefe de almacén de farmacia realizar un seguimiento continuo del control de inventario mediante la revisión del Kardex y guías de salida que le permitan al almacén saber con exactitud la cantidad de medicamentos de más alta rotación para gestionar el aprovisionamiento de forma óptima, asimismo, se sugiere implementar SAP una aplicación empresarial de gran soporte utilizada en la gestión de almacenes que va a permitir guardar amplia información en la nube.

REFERENCIAS

- Abu , N., Guerrero, J., Vasquez, J., Bazmohammadi , N., Yu , Y., Abusorrah , A., & Al-Turki , Y. (2021). A Review of the Conceptualization and Operational Management of Seaport Microgrids on the Shore and Seaside. *Energies*. doi:<https://doi.org/10.3390/en14237941>
- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR: un nuevo mapa para guiar a las empresas hacia el éxito*. Barcelona: Profit.
- Áñez , C., & Petit, E. (2010). Capacidad organizacional en la implementación de sistemas computarizados. Casos: Propilven y LUZ FM 102.9. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 604-618. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400006&lng=es&tlng=es.
- Arango, M., Campuzano, L., & Zapata, J. (2015). Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban. *Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(27), 221-233. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-33242015000200014&lng=en&tlng=es.
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa-Perú: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Arnoletto, E., & Diaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional*. Argentina.
- Asencio , L., González, E., & Lozano, M. (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*.
- Atienza, X., & Barrezueta, N. (2018). *Propuesta de mejora en la gestión operativa aplicado a empresa Marian Fashion*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.
- Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de. *Espacios*. doi:10.48082/espacios-a20v41n45p27
- Barreno, M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *CONRADO | Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000100059
- Barrio, M., Crespo, Y., Gonzalo, M., & Sanz, J. (2018). Comunicaciones ágiles en los estudios de Ingeniería. *Actas de las Jenui*, 3, 103-110.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Colombia: Pearson educación.
- Bogdan, Roberto. (2009). *Métodos cuantitativos aplicados - Centro de Investigación y Docencia*. Obtenido de https://www.academia.edu/8536744/Lectura_de_evertson
- Bohórquez, L., Caro, A., & Morales, N. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: Caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 210-220. doi: <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Ciencia y Cultura*(8), 123-131. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015&lng=es&tlng=es.
- Briceño, Z. (2018). Gestión de operaciones en el proceso de producción de papa (dosidicus gigas) congelada. *Repositorio institucional digital, Universidad nacional del Santa*. Obtenido de Universidad Nacional del Santa: <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3269>
- Bueno, A., & Jácome, M. (2021). Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones. (U. C. Cuenca, Ed.) *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 334-365. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1292>
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: CENGAGE Learning.
- Carhuacho Mendoza, I. M., Nolazco Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., Sicheri Monteverde, L., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación olistica*. Guayaquil – Ecuador: Departamento de investigación y posgrados del Ecuador.
- Carranza, K., & Guerra, G. (2019). *Implementación de la metodología del ciclo de Deming en la gestión de procesos operativos de un taller automotriz*. Trujillo - Perú.
- Ccahuay, J., Jara, K., & Vásquez, M. (30 de 06 de 2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo. *Revista Científica institucional TZHOECOEN*, 12(3). Obtenido de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1332>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministro* (12 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo* (3 ed.). Colombia: McGraw-Hill.

- Coló, E. (26 de febrero de 2014). *Organización y coordinación en la administración*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-la-administracion/>
- Cruz, J., & Vergara, P. (2021). *Plan de competencias técnicas para mejorar la gestión operativa en la imprenta del congreso de la República del Perú 2021*. Universidad César Vallejo, Callao - Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69980>
- Daruma. (26 de Julio de 2017). *Daruma Software*. Obtenido de <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/gestion-operativa-y-su-importancia/>
- Diario Gestión. (26 de 01 de 2018). El internet de las cosas como llave para una nueva gestión de operaciones. *Gestión empleo y management*, págs. -. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/internet-cosas-llave-nueva-gestion-operaciones-225817-noticia/>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 64-80.
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión gerencial*.
- Escalante, J. (2021). *Optimización de la gestión operativa logística de vehículos basado en el ciclo de PHVA en la empresa MC transportes S.R.L.* Huancayo - Perú.
- Escobar, S. (2021). Importancia de las diferentes herramientas tecnológicas que pueden utilizar los líderes para una efectiva comunicación en entornos visuales. *Universidad militar Nueva Granada*.
- Etecé. (2021). *Recursos de una empresa*. Argentina: Equipo editorial Etecé. Obtenido de <https://concepto.de/recursos-de-una-empresa/>
- euofins. (14 de agosto de 2020). Obtenido de <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- Forbes. (2019). Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo? *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide, H., & Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Serum, Lean y Kanban. *Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 141-157. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718->
- García, J. (2020). Introducción a las operaciones y su gestión. *RIUNET Repositorio UPV*, <http://hdl.handle.net/10251/149787>.

- Gestión. (13 de enero de 2022). *Management y empleo: ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Gómez, E. (18 de febrero de 2016). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>
- Gómez, F. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Tlalnepantla - México: RedTercer Milenio.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2009). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Guadalupe, R. (2019). *Mejora de la gestión operativa del servicio de outsourcing; soporte a geología de la empresa Manpower Services S.A.* Universidad Nacional de Ingeniería, Lima - Perú. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/18975>
- Guadalupe, R., & Vicente, L. (2019). Aplicación de la metodología PHVA para mejorar la productividad en la empresa exposrtaciones G&D Fénix SRL, Chiclayo. *Universidad San Martin de Porres*.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de operaciones* (7 ed.). México: Paerson Educación.
- Henao, D., Vázquez, L., & Vargas, I. (2009). Factores que influyen en la coordinación entre niveles asistenciales según la opinión de directivos y profesionales sanitarios. *Gaceta sanitaria*, 23(4), 280-286. Obtenido de <https://scielosp.org/article/ga/2009.v23n4/280-286/#:~:text=La%20coordinaci%C3%B3n%20se%20refiere%20a,se%20considera%20integrada12%2C13>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. España: Área de innovación y desarrollo S.L.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado de Barreda, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para la comprensión holística de la ciencia*. Caracas, Venezuela: Quirón ediciones.
- Hurtado de Barrera, J. (2006). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión Holística de la ciencia* (4ta ed.). Venezuela: SYPAL Servicios y proyecciones para América Latina.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: *Medisur [revista en Internet]*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=92795>
- isotools. (26 de 03 de 2015). *Plataforma Tecnológica para la Gestión de la excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/>
- Koontz, H., & Heinz, W. (2013). *Elementos de administración; Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones Procesos y cadena de valor* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Lafuente, C., & Marin, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *EAN (Escuela de Administración de Negocios)*, 5-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>
- Leegales. (16 de Febrero de 2021). *¿Que es la gestión operativa y como se implementa?* Obtenido de <https://dianhoy.com/gestion-operativa/>
- Lifeder. (14 de Febrero de 2019). *Método analítico de investigación: características y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>.
- Lifeder. (21 de enero de 2021). *Guión de entrevista*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/guion-de-entrevista/>
- López, E., & Joa, L. (2018). Teoría de colas aplicada al estudio del sistema de servicio de una farmacia. *Revista Cubana de Informática Médica*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18592018000100002#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20colas%20es,la%20espera%20por%20ese%20servicio.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión por procesos*. Honduras: Publicaciones académicas.

- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *"Visión de Futuro"*, 13(1).
- Martín, S., Dopacio, C., & Masa, C. (2014). *Práctica de Gestión Operativa de la Empresa*. Madrid - España: Paraninfo.
- Martins, J. (11 de noviembre de 2020). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>
- Marzal, L. (2020). Implementación del control de gestión para mejorar el área operativa en una empresa de casinos. *Universidad Ricardo Palma*.
- Montejano, S., López, G., Pérez, M., & Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(1), -. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533010>
- Montesinos, C. (2018). Propuesta de un sistema de gestión de la calidad para mejora de procesos en una empresa industrial metalmecánica. *Universidad Norbert Wiener*.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Moreno, A., & Avilés, G. (2021). Caracterización de la gestión de la operación del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM. 360; *Revista De Ciencias De La Gestión*(6). doi:<https://doi.org/10.18800/360gestion.202106.003>
- Muñoz , M. (2013). *Medidas para el cumplimiento de plazos de entrega*. Obtenido de DATADEC: <https://www.datadec.es/blog/medidas-para-cumplimiento-de-plazos-de-entrega>
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34.
- Peiró, R. (29 de septiembre de 2020). *Información*. Obtenido de Economipedia.com
- Pereira , A., Pinho, J., Faria, R., Vieira, J., & Costa, C. (2019). Improving operational management of wastewater systems. A cas study. *Ciencia y tecnología del agua*, 80(1). doi:<https://doi.org/10.2166/wst.2019.264>
- Pfaffel, S., Faulstich, S., & Sheng, S. (2019). Recommended key performance indicators for perational management of wind turbines. *Journal of Physics: Conference Series*, 1356(16), 1- 24. doi:10.1088/1742-6596/1356/1/012040
- Pineda, D. (2021). *Procesos de Transformación Digital para la gestión operativa de una pyme prestadora*. Universidad EAFIT, Medellín - Colombia.

- Questionpro. (2019). *Definición de encuesta, diseño, característica y tipos*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html#que_es_encuesta
- Quiroz, M. (2019). *Implementación de la Metodología PHVA para incrementar la productividad en una empresa de servicios*. UNMSM, Lima-Perú. Obtenido de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10822>
- Ravello, M., & Sifuentes, E. (2018). *Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C.- Trujillo 2018*. Repositorio institucional Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14831>
- Rios, C., & Marcon, G. (2008). *La tecnología: Definiciones y reflexiones para la práctica en salud y enfermería*. Brasil: Texto y contexto -Enfermería.
- Rodriguez, D. (4 de agosto de 2019). *Investigación proyectiva: características y metodología*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/>
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *Digital Publisher*.
- Sanchez, J. (2020). *Funciones administrativas*. Obtenido de Economipedia.com
- Sánchez, J. (15 de agosto de 2021). *Administración del tiempo*. Obtenido de Economipedia.com
- Slack. (s.f.). *Slack help center*. Obtenido de <https://slack.com/intl/es-pe/help/articles/115004071768-%C2%BFQu%C3%A9-es-Slack->
- Soraluz, M. (2019). Plan de mejora continua mediante el ciclo PHVA para aumentar la productividad de la empresa cerámicos Lambayeque S.A.C. *Universidad Señor de Sipan*.
- Spinelli, S. (2021). *Aplicando metodologías ágiles para la coordinación de equipos de desarrollo remoto en la temática de e-commerce*. Argentina: Universidad nacional de la plata.
- Sweeney, D., Williams, T., & Anderson, D. (2008). *Estadística para la administración y economía* (10 ed.). México: CENGAGE Learning.
- Vargas, H. (2021). *Herramientas de gestión operativa para el aseguramiento de la calidad de servicio en la empresa Prosegur S.A. Lima, 2021*. Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Vásconez, S. (2018). Modelo de gestión de calidad para la empresa Jardinsa. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Westreicher, G. (15 de Julio de 2020). *Economipedia*.

Zavala, F. (2020). Diseño e implementación de la metodología PHVA para incrementar la productividad en la empresa Proyecasa constructora e inmobiliaria S.A.C. *Universidad Peruana de las Americas*.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título:

Problema general	Objetivo general	Categoría problema: Gestión financiera				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Como la propuesta de mejora continua permite optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	Proponer mejoras para optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022	Procesos	Funciones	P1		
			Operaciones	P2		
			Recursos	P2		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Eficiencia	Capacidad	P3		
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	OE1: Diagnosticar la situación actual de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022		Tiempo	P3		
			Tecnología	P4		
PE2: ¿Cuáles son los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	OE2: Determinar los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022	Comunicación	Información	P5		
			Coordinación	P5		
			Capacitación	P5		
		Control	Calidad de servicio	P6		
			Plazo de ejecución	P6		
			Rotación de inventario	P6		
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Sintagma: Holístico Diseño: Proyectivo Tipo: básica Métodos: Deductivo, Inductivo y Analítico		Unidades informantes: Técnica en farmacia, químico farmacéutico, administradora, jefe de almacén		Técnicas: Entrevista y análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista y guía de análisis documental.	Procedimiento: Análisis de datos: Triangulación de datos	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

PROPUESTA DE MÉTODO DEL CICLO DE DEMING PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE UNA CLÍNICA PRIVADA, LIMA 2022

Objetivo 1: Elaborar el plan implementación de SLACK para la comunicación y coordinación mediante el método Deming.

La presente propuesta tiene como objetivo promover la trasmisión de información a toda el área de farmacia, a través de la herramienta Slack el cual permitirá mantener la comunicación y coordinación constante frente a algunos cambios de políticas de la empresa, coberturas, informes, entre otros además permitirá construir puentes de comunicación entre la farmacia y otras áreas relacionadas con la atención como son el área de emergencia y tópico. Slack permite la comunicación en equipo y el trabajo unificado ya que es una aplicación de mensajería para empresas que conecta a todos sus colaboradores con la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.

Figura 1

Ciclo de Deming

CICLO DE DEMING	ESPECIFICACIONES	
PLANEAR	<ul style="list-style-type: none">○ Analizar de la situación actual de la farmacia○ Analizar las causas○ Buscar soluciones	<ul style="list-style-type: none">▪ Recoger información▪ Identificar los problemas relevantes▪ Elaborar un registro con las necesidades de los colaboradores▪ Determinar causas del problema▪ Observar las deficiencias de comunicación y coordinación▪ Plantear posibles soluciones▪ Determinar prioridades▪ Realizar un plan
HACER	<ul style="list-style-type: none">○ Implementar la instalación de Slack	<ul style="list-style-type: none">▪ Efectuar la instalación de la aplicación
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none">○ Revisar las mejoras	<ul style="list-style-type: none">▪ Capacitar a los colaboradores▪ Evaluar resultados▪ Realizar cambios
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none">○ Incorporar la mejora al proceso	<ul style="list-style-type: none">▪ Resumir los procesos

Figura 2

Diagrama de Ishikawa

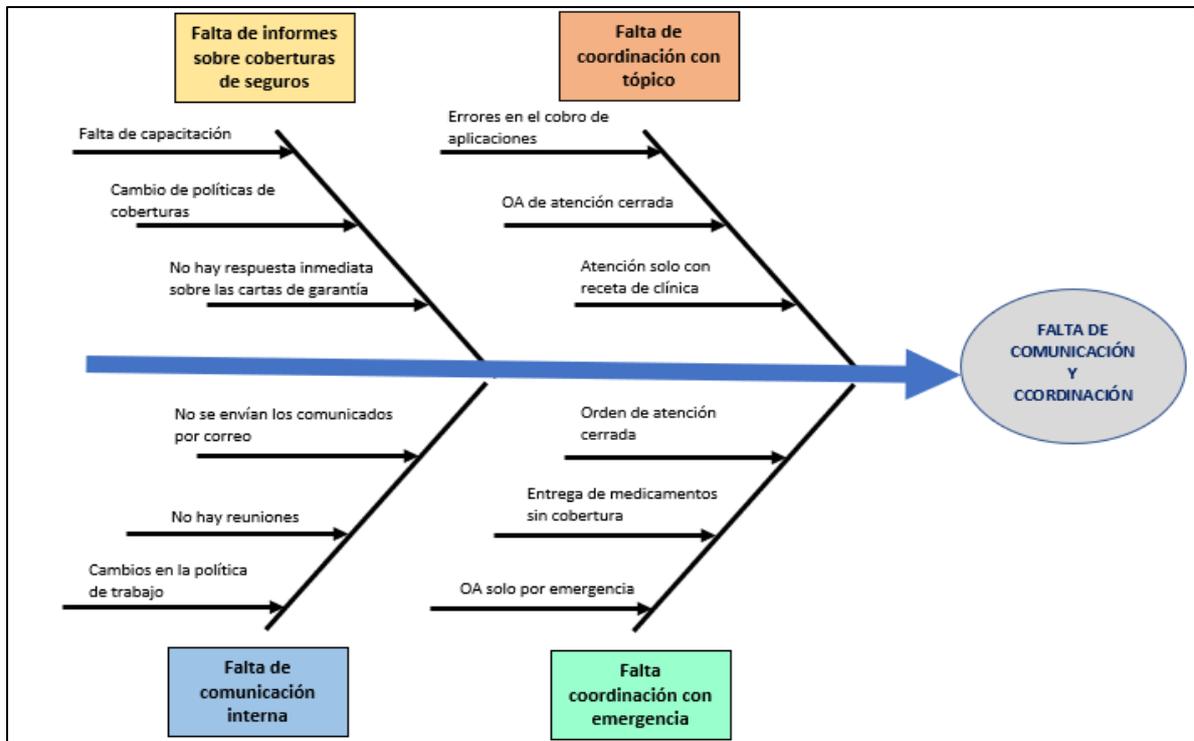


Figura 3

Soluciones propuestas para mejorar la comunicación

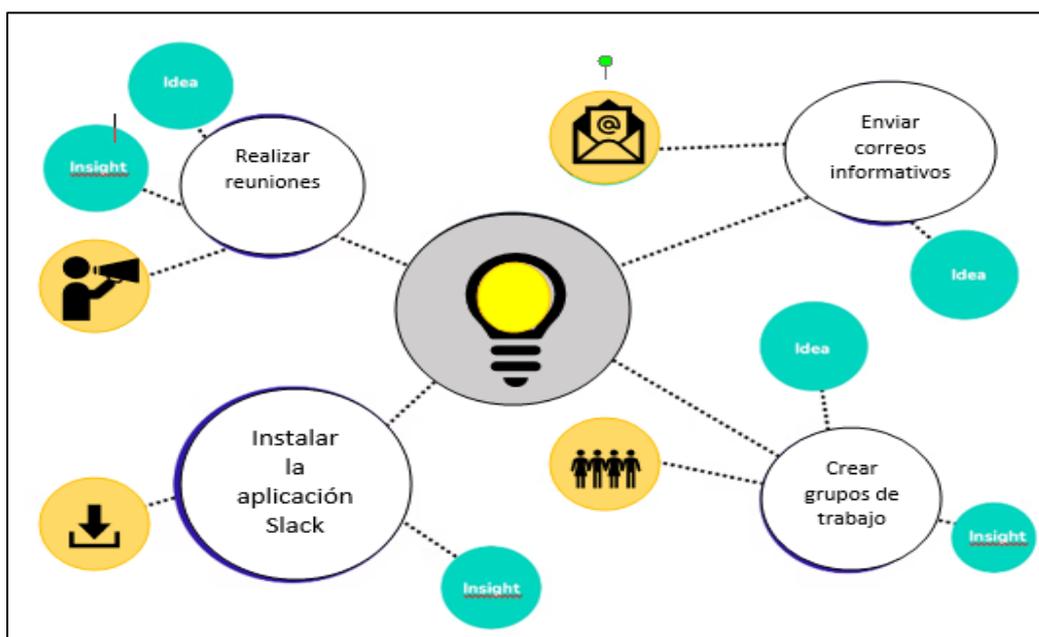
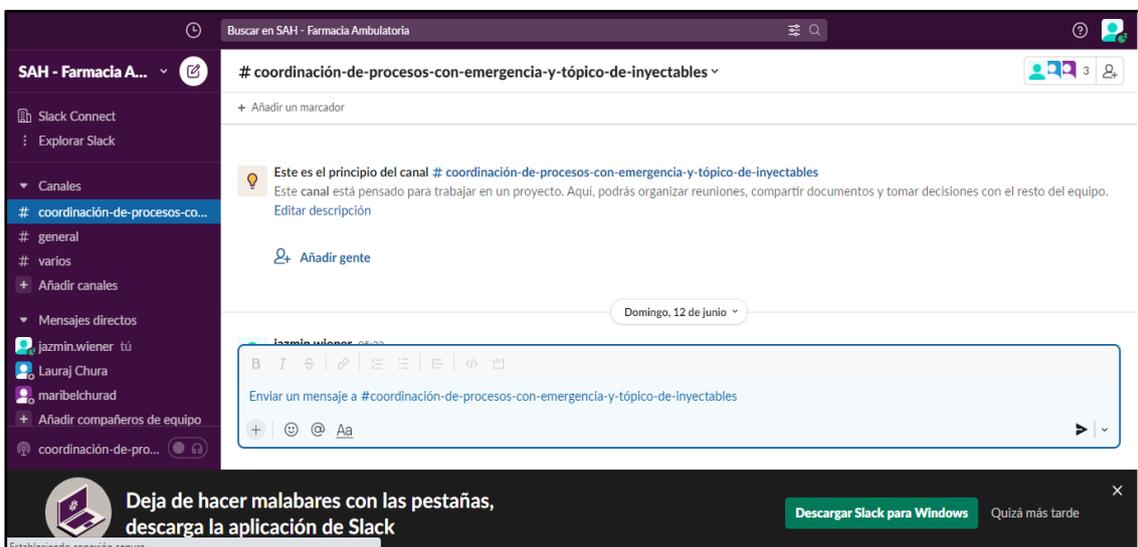
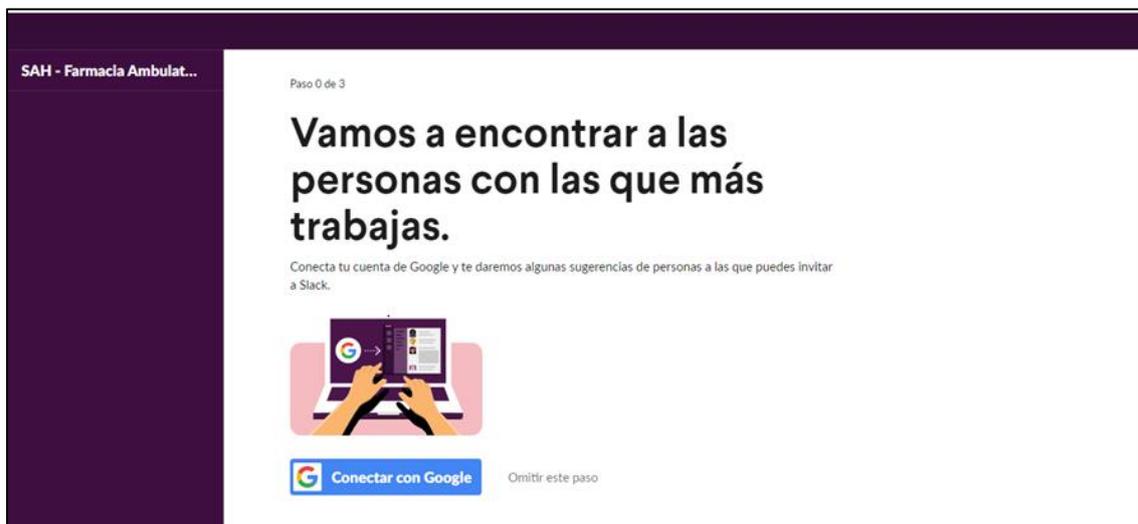
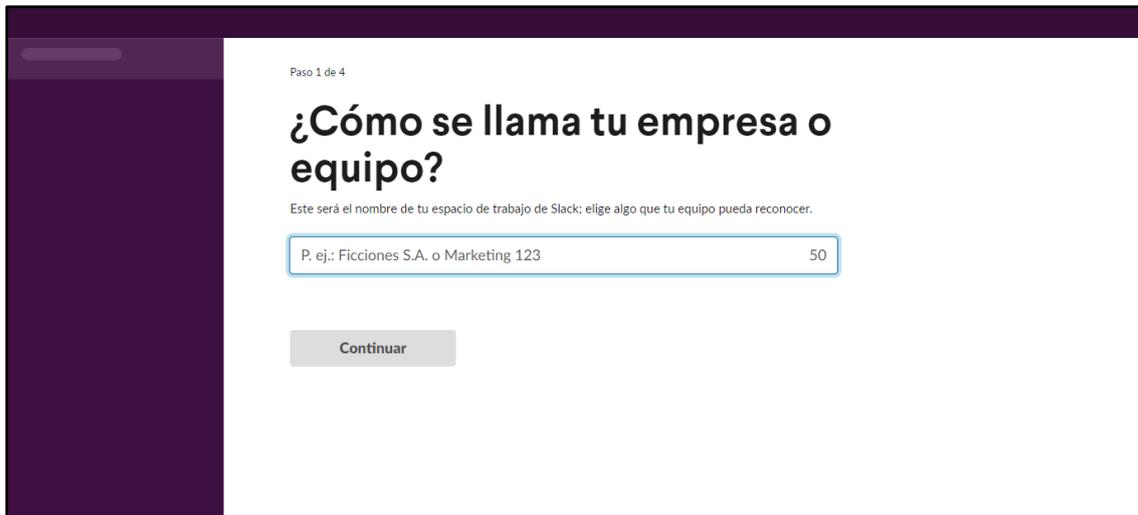


Figura 4

Implementación de Slack



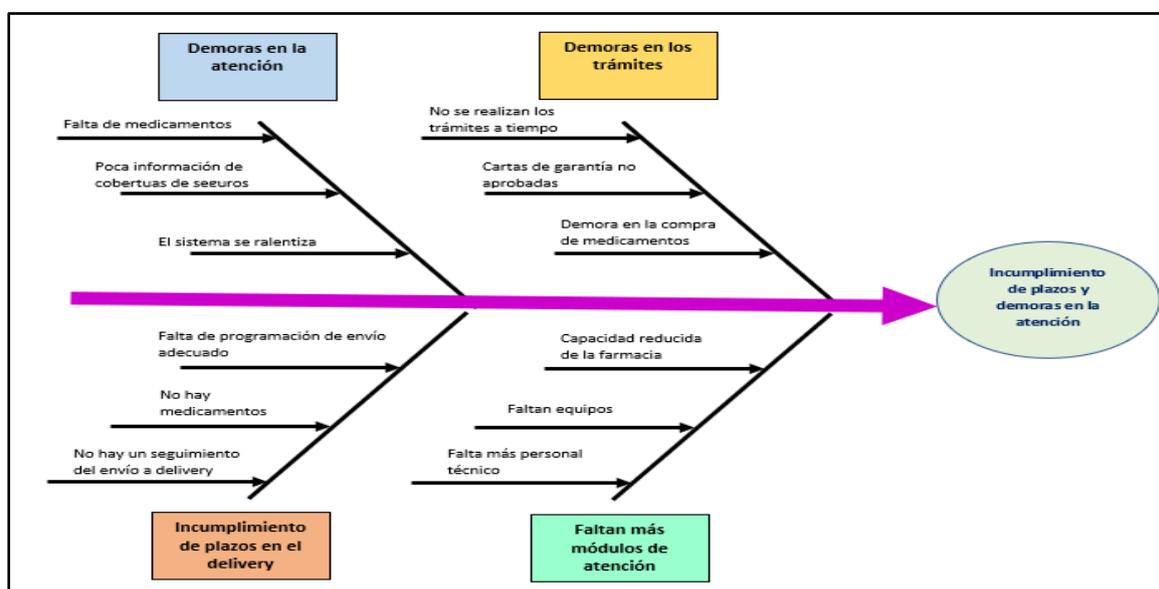
Objetivo 2: Elaborar el plan implementación de KANBAN para el cumplimiento de plazos y los procesos de atención en farmacia mediante el método Deming.

La siguiente propuesta tiene como fin implementar Kanban para organizar mediante un tablero de trabajo todos los procesos que se dan en la atención de la farmacia, esta metodología va a ayudar al equipo de farmacia a encontrar un equilibrio entre el trabajo que se necesita realizar y la disponibilidad que tiene cada colaborador, las actividades realizadas en la farmacia serán enlistadas para luego ser extraídas como acciones que representen las etapas del trabajo ya sea pendiente, en progreso y terminado.

Figura 5
Ciclo de Deming

CICLO DE DEMING	ESPECIFICACIONES	
PLANEAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar de la situación actual de la farmacia ○ Determinar los problemas ○ Buscar soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recoger información ▪ Identificar los problemas relevantes ▪ Determinar causas del problema ▪ Determinar prioridades ▪ Realizar un plan
HACER	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar Kanban 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar la instalación de Kanban
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar las mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los colaboradores ▪ Realizar cambios
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar la mejora al proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumir los tiempos en los procesos

Figura 6
Diagrama de Ishikawa



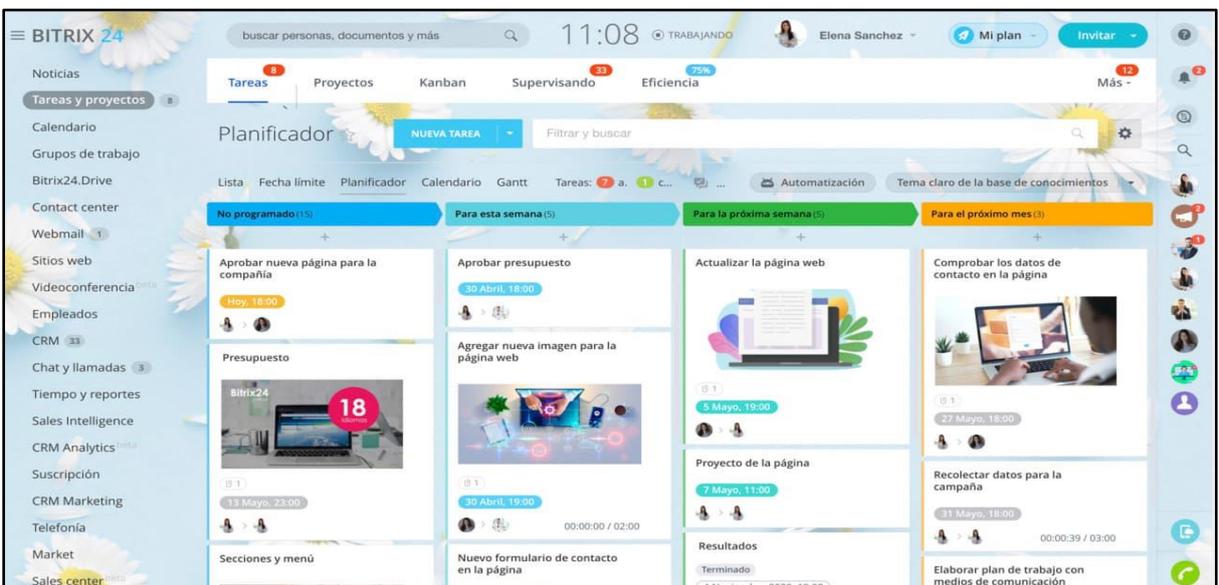
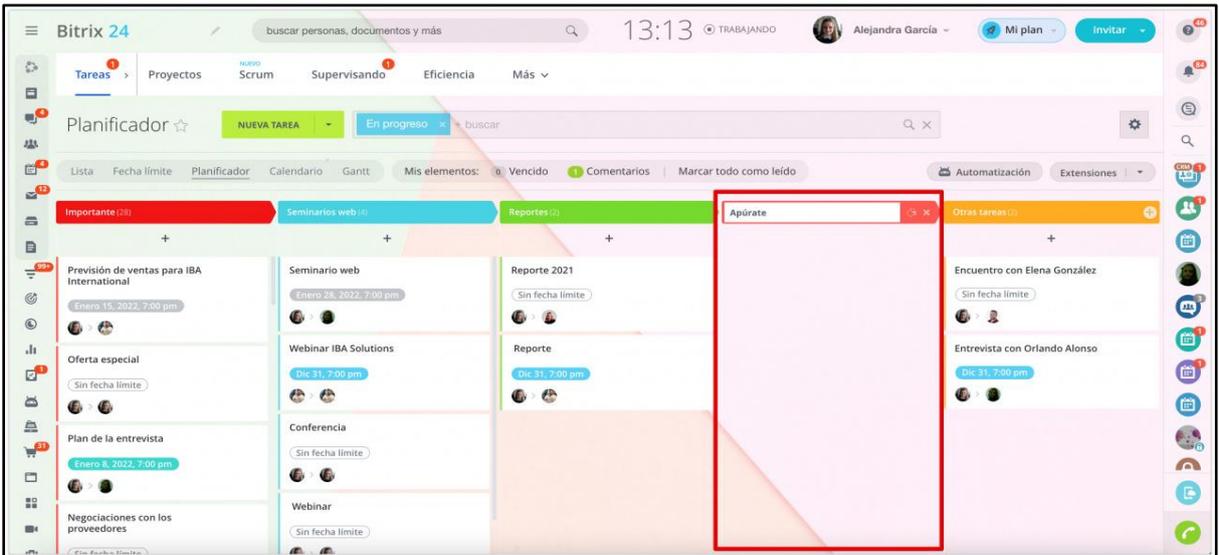
El tablero Kanban va a permitir tener un enfoque general del estado actual del trabajo y facilitar la comunicación del equipo por este motivo se asignará elementos de trabajo individuales a notas colocadas en columnas en un tablero en el que se plasmará los pasos específicos de las tareas que se deben realizar desde el inicio hasta el final lo cual permitirá mejorar el flujo de trabajo.

TAREAS	PENDIENTE	EN PROCESO	TERMINADO
Solicitar a paciente sus datos			
Solicitar Exámenes medicos			
Enviar correo a la aseguradora			
Revisar mensaje de confirmación de la carta de garantía			
Realizar el pedido de compra de medicamento			
Reservar medicamento con nombre de paciente			
Llamar a paciente para que pueda recoger el medicamento			
Atender carta de garantía			
Realizar la atención de farmacia por llamada			
Atender receta virtual			
Solicitar datos para el envío			
Recibir la confirmación de pago			
Generar la orden de envío			
Enviar orden a farmacia			
Reservar medicamentos para envío			
Coordinar envío con los motorizados			
Enviar medicamento a domicilio			
Recibir la confirmación de envío			

Tablero KANBAN						
Prioridad: ■ Alta ■ Media ■ Baja						
Data KANBAN Dashboard Configuración						
	Actividades	Inicio de atención	Proceso 1	Proceso 2	Termino de atención	
Cumplimiento de plazos establecidos	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">Tramites en farmacia</div>	<div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Trámite de carta de garantía 13-Jun</div>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Correo enviado al seguro 13-Jun</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Compra del medicamento 15-Jun</div>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Llamar a paciente para que venga a realizar la compra 16-Jun</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Carta de garantía atendida 17-Jun</div>
	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">Delivery de medicamentos</div>	<div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Farmacia atiende el pedido 13-Jun</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Se gestiona el envío, se solicita datos del paciente 13-Jun</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Plazo 48 horas max. para el envío 14-Jun</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Se procede a enviar el medicamento por motorizado 14-Jun</div>	<div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Medicamento entregado 15-Jun</div>
Tiempo de atención	<div style="background-color: #90EE90; padding: 5px;">Atención en farmacia</div>	<div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Recepción de recetas</div>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Se procede a la atención</div>	<div style="background-color: #FFA07A; padding: 5px;">Se verifica diagnostico y cobertura</div>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Se dispensa el medicamento</div>	<div style="background-color: #ADD8E6; padding: 5px;">Termina la atención, dando la boleta de pago</div>
			<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Se selecciona el medicamento</div>	<div style="background-color: #FFD700; padding: 5px;">Se indica el precio y se realiza el cobro</div>		

Figura 7

Implementación de Kanban



Objetivo 3: Elaborar el plan implementación de OKR para el control en la rotación de inventarios del almacén de farmacia mediante el método Deming

La siguiente propuesta es implementar OKR el cual va a permitir establecer objetivos y resultados clave que facilite y simplifique los objetivos del área de farmacia mediante la medición de ellos ya sea de forma cuantitativa o cualitativa.

Figura 8

Ciclo de Deming

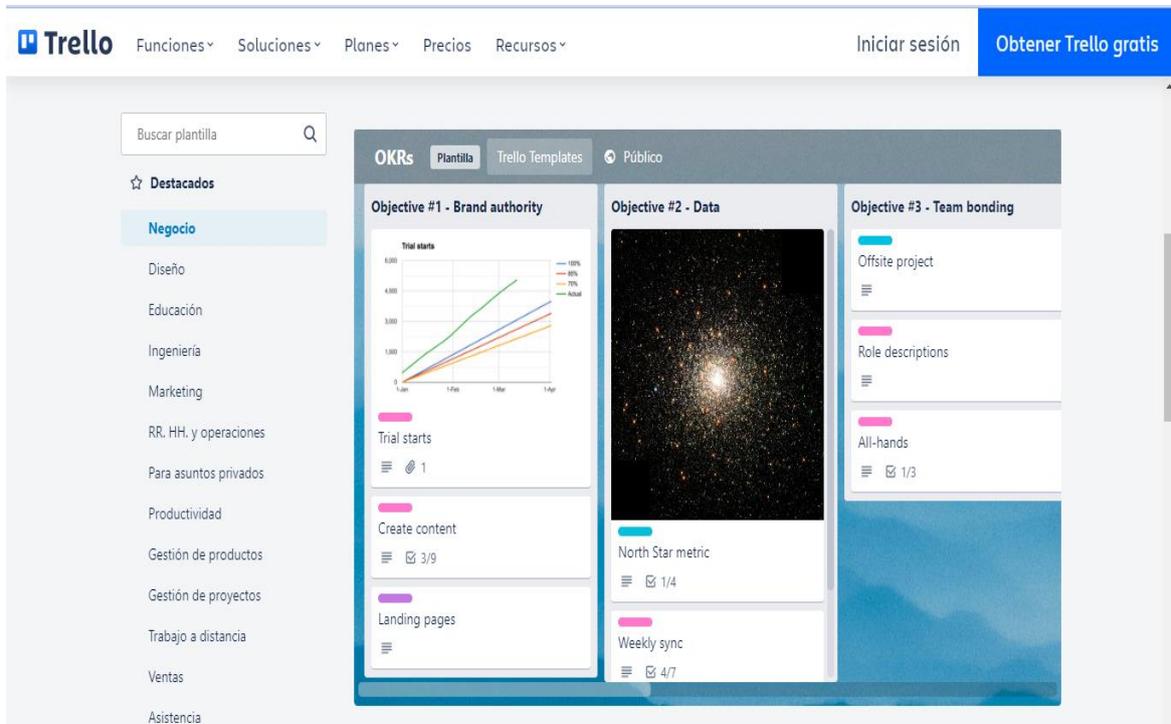
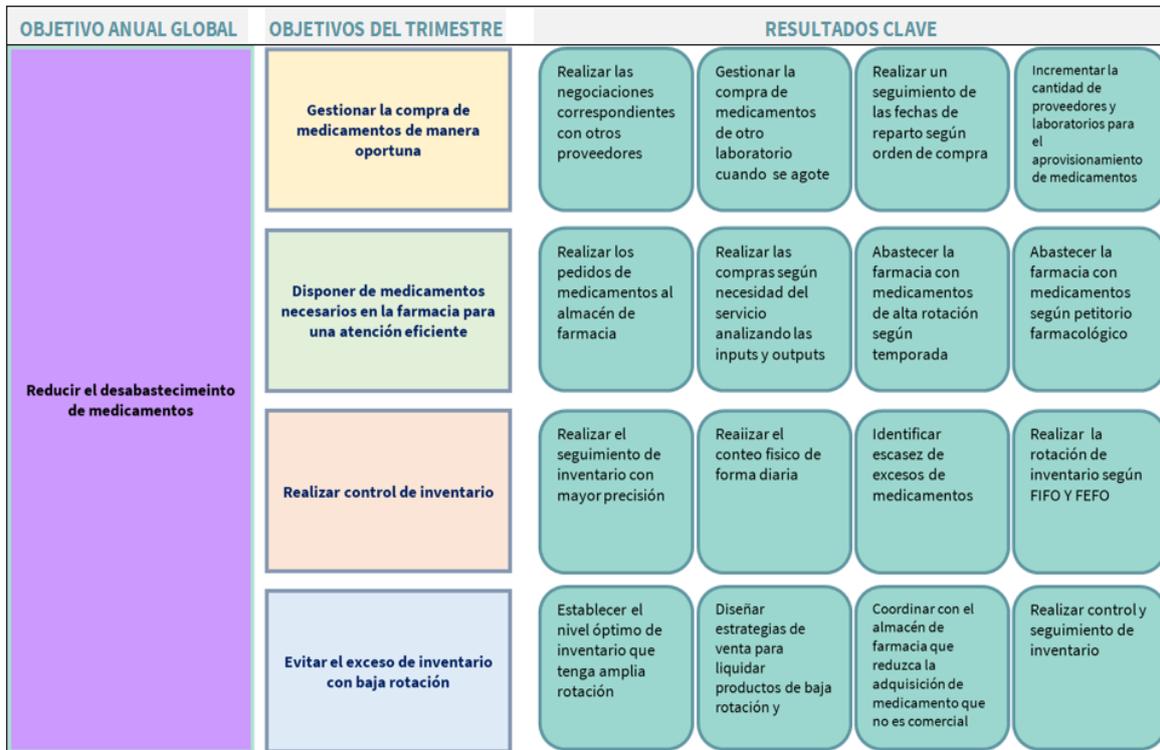
CICLO DE DEMING	ESPECIFICACIONES	
PLANEAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar de los problemas encontrados ○ Delimitar las causas ○ Buscar soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recoger información ▪ Identificar los problemas relevantes ▪ Determinar causas del problema ▪ Determinar prioridades ▪ Realizar un plan
HACER	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar de OKR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuar implementación de OKR
VERIFICAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar las mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los colaboradores ▪ Evaluar resultados ▪ Realizar cambios
ACTUAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incorporar la mejora al proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resumir los procesos

La implementación de la metodología OKR va a permitir mejorar el rendimiento del área de farmacia en el control de la rotación de inventario

 Objetivo Anual Global	 Objetivos Trimestrales	 Resultados Clave	 Acciones Clave
Misión y visión			

Figura 9

Implementación de OKR



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL ÁREA DE FARMACIA EN UNA CLINICA PRIVADA, LIMA 2022

Estimado colaborador(a) el propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la gestión operativa del área de farmacia, dedíquenos unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. La información que nos brinde es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 20-29 años () 30-35 años () 36 a más ()

Experiencia en la empresa: 0-5 años () 6-10 años () 11 años a más ()

INDICACIONES: Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una (x) la casilla que mejor describa tu opinión.

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

GESTIÓN OPERATIVA						
N°	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
SUBCATEGORIA PROCESOS (Funciones, operaciones y recursos)						
1	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en el servicio?	1	2	3	4	5
2	¿En el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?	1	2	3	4	5
3	¿Los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?	1	2	3	4	5
4	¿La farmacia cuenta con los recursos necesarios para una adecuada atención?	1	2	3	4	5
5	¿Las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?	1	2	3	4	5
SUBCATEGORIA EFICIENCIA (Capacidad, tiempo y tecnología)						
6	¿La farmacia se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia es eficiente?	1	2	3	4	5
8	¿El tiempo promedio en la atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes?	1	2	3	4	5

9	¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?	1	2	3	4	5
10	¿Los equipos que dispone el establecimiento son en apariencia modernos y apropiados?	1	2	3	4	5
SUBCATEGORIA COMUNICACIÓN (Información, coordinación y capacitación)						
11	¿La comunicación interna dentro del área de farmacia funciona correctamente?	1	2	3	4	5
12	¿Mi jefa comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?	1	2	3	4	5
13	¿La jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Existe una adecuada coordinación del área de farmacia con otras áreas de la organización?	1	2	3	4	5
15	¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?	1	2	3	4	5
SUBCATEGORIA CONTROL (Calidad de servicio, plazo de ejecución y rotación de inventario)						
16	¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo para brindar una atención de calidad?	1	2	3	4	5
17	¿Entre los objetivos del área de farmacia es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?	1	2	3	4	5
18	¿Existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud?(tramites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery)	1	2	3	4	5
19	¿La farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?	1	2	3	4	5
20	¿La gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Entrevista

Concepto de entrevista		Mejora continua en la gestión operativa	
Entrevistados			
Entrevistado (Entv.1)	Entrevistado (Entv.2)	Entrevistado (Entv.3)	Entrevistado (Entv.4)
Químico farmacéutico	Administradora	Jefe de almacén	Técnica en farmacia

Categoría problema: Gestión operativa

Guía de entrevista

DATOS GENERALES	
Cargo o puesto en que se desempeña	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Virtual

Subcategorías	Indicadores	Preguntas de la entrevista
Procesos	1. Funciones	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia ? ¿Por qué?
	2. Operaciones	
	3. Recursos	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente? ¿De qué manera se efectúa? ¿Por qué?
Eficiencia	4. Capacidad	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa ? ¿Por qué?
	5. Tiempo	
	6. Tecnología	
Comunicación	7. Información	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?
	8. Coordinación	
	9. Capacitación	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?
Control	10. Calidad de servicio	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?
	11. Plazo de ejecución	
	12. Rotación de inventario	

Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.

Anexo 5: Ficha de validación del instrumento

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones				
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.								
Sub categoría 1: Procesos		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
Indicador 1: Funciones																						
1.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en el servicio?					4					4					4					4	
2.	¿En el área de farmacia los trabajos están bien definidos y organizados?					4					4					4					4	
Indicador 2: Operaciones																						
3.	¿Los procesos y operaciones que se realizan en el servicio son simples y facilitan la atención?					4					4					4					4	
Indicador 3: Recursos																						
4.	¿La farmacia cuenta con los recursos necesarios para una adecuada atención?					4					4					4					4	
5.	¿Las instalaciones son adecuadas para la demanda del servicio?					4					4					4					4	
Sub categoría 2: Eficiencia																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos
Indicador 4: Capacidad																						
6.	¿La farmacia se encuentra en la capacidad de ejecutar un óptimo servicio?					4					4					4					4	
Indicador 5: Tiempo																						
7.	¿Considera que el nivel de cumplimiento del servicio de farmacia es eficiente?					4					4					4					4	
8.	¿El tiempo promedio en la atención es importante para brindar una buena experiencia a los clientes?					4					4					4					4	
Indicador 6: Tecnología																						
Indicador 8: Coordinación																						
13.	¿La jefa inmediata se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo?					4					4					4					4	
14.	¿Existe una adecuada coordinación del área de farmacia con otras áreas de la organización?					4					4					4					4	
Indicador 9: Capacitación																						
15.	¿Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?					4					4					4					4	
Sub categoría 3: Control																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos
Indicador 10: Calidad de servicio																						
16.	¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo para brindar una atención de calidad?					4					4					4					4	
17.	¿Entre los objetivos del área de farmacia es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos?					4					4					4					4	
Indicador 11: Plazo de ejecución																						
18.	¿Existe cumplimiento de plazo en las respuestas de su solicitud?(tramites de carta de garantía, abastecimiento de medicamento y delivery)					4					4					4					4	
Indicador 12: Rotación de inventario																						
19.	¿La farmacia tiene un control sobre la rotación de inventario y abastecimiento de medicamentos?					4					4					4					4	
20.	¿La gestión de reposición de stock en almacén permite tener siempre los requerimientos de la farmacia atendidos?					4					4					4					4	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Nombres y Apellidos	Laberiano Matías, Andrade Arenas	DNI N°	07146324
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	986651796
Años de experiencia	11	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Dr. en Ingeniería de Sistemas		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Lima, 19 de abril de 2022

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL QUÍMICO FARMACÉUTICO,
ADMINISTRADORA, JEFE DE ALMACÉN Y TÉCNICA EN FARMACIA**

Nº	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia? ¿Por qué?	x		x		x			
2	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente? ¿De qué manera se efectúa? ¿Por qué?	x		x		x			
3	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa? ¿Por qué?	x		x		x			
4	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?	x		x		x			
5	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?	x		x		x			
6	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Nombres y Apellidos	Laberiano Matías, Andrade Arenas	DNI N°	07146324
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	986651796
Años de experiencia	11	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Dr. en Ingeniería de Sistemas		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Lima, 19 de abril de 2022

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 6: Base de datos

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
2	4	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5	2	3	3	3	5	3	3	5	5
3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
6	5	3	2	2	2	3	1	5	1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	4
7	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	3	3	3	2	3	3	5	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
9	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	3
10	5	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3
11	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
12	5	3	3	4	4	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
15	4	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	3	3
18	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
19	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	3	3	4
20	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4
21	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5
22	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
24	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
27	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
28	3	2	2	1	3	1	1	3	1	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1
29	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	2
30	3	2	2	1	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	1	2	1	1	2
31	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
32	3	3	2	1	3	1	1	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1
33	3	4	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2
34	3	2	2	1	3	2	1	3	2	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	1
35	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2
36	4	3	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	1	2	2	1	3	1	1	1
37	4	2	2	1	2	2	2	4	2	3	2	2	1	1	1	2	3	1	2	1
38	4	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	1	1
39	3	2	2	1	2	2	1	3	1	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1
40	3	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1
41	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1
42	3	2	2	1	2	1	1	3	2	3	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2
43	3	2	2	2	2	1	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2
44	4	2	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1
45	4	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3	1	3	1	2	1
46	4	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	2
47	4	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1
48	4	2	1	2	2	1	2	3	1	3	2	2	1	1	3	1	2	2	1	2

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

ultado
 Registro
 Fiabilidad
 Título
 Notas
 Conjunto de datos activo
 Escala: ALL VARIABLES
 Título
 Resumen de procesamie
 Estadísticas de fiabilidad
 Estadísticas de elemento
 Estadísticas de elemento
 Estadísticas de total de el
 Estadísticas de escala

Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
	Excluido ^a	0	,0
	Total	48	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,982	,982	20

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
P1	3,73	1,005	48
P2	2,79	1,031	48
P3	2,56	1,090	48

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 149, W: 301 pt.

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Guía de entrevista

DATOS GENERALES	
Cargo o puesto en que se desempeña	Químico farmacéutico (jefa de farmacia)
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	23-04-22
Lugar de la entrevista	Virtual

Nº	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia ?.¿Por qué?	El manejo de las funciones y operaciones se dan mediante el Poes de farmacia en el que están determinados todos los procedimientos operativos estandarizados, aquí están plasmados las funciones y responsabilidades del personal, en este documento también esta detallado como capacitarlos y dirigirlos, el porqué del uso de este documento es para poder seguir todos los lineamientos o reglas para brindar un servicio eficiente.
2	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente?¿cómo se efectúa? ¿Por qué?	Ambos recursos influyen en la gestión operativa pues se encuentran ligados al desarrollo de todos los procesos del servicio que se da en la farmacia, se efectúa de manera cotidiana en cada uno de los pasos que seguimos para tratar de ser lo más eficiente posible, si bien es cierto en algunas circunstancias podría faltarnos algunos de estos recursos pero como encargada del área mi labor es poder encontrar la manera de contrarrestarla para que el cliente se encuentre satisfecho con la atención que se brinda en farmacia.
3	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa ? ¿Por qué?	La dirección de farmacia junto a la gestión de operaciones se encuentra en conversaciones para poder desarrollar e implementar nuevas formas de trabajo para reducir el tiempo de las atenciones, Considero que, si son los ideales, porque si estos indicadores se manejan de manera adecuada podríamos lograr la eficiencia operativa en todos nuestros procesos
4	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?	A través de reuniones, de comunicados y correos electrónicos en el que la dirección general nos transmite información necesaria frente a algunos cambios o actualizaciones que se dan de manera interna en la organización
5	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?	Se brindan capacitaciones en cuanto a la atención al cliente, además también de manera eventual se realiza capacitaciones de las buenas prácticas de dispensación y almacenamiento en la farmacia. Contribuye en la gestión operativa pues esto se ve reflejado en las atenciones que brindan los técnicos se puede evidenciar mejoras porque ha disminuido el margen de errores en las atenciones.
6	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?	Repercuten de manera significativa ya que esto nos permitirá tener el stock de medicamentos necesarios para la atención en farmacia que se da día a día, los plazos en cuanto a la ejecución de ciertos tramites y envío están relacionados también porque así el paciente tendrá sus medicamentos de manera oportuna.

Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.

Guía de entrevista

DATOS GENERALES	
Cargo o puesto en que se desempeña	Administradora (jefa de operaciones)
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	23-04-22
Lugar de la entrevista	Virtual

N°	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia ?.¿Por qué?	Las distintas funciones y operaciones están regidas bajo un MOF y Poes farmacéutico en este documento se encuentran establecidos las funciones que debe cumplir cada colaborador, su uso es necesario porque nos va a permitir poder llevar un control en la dirección de las operaciones.
2	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente?¿cómo se efectúa? ¿Por qué?	Considero que si influyen en la gestión operativa porque a través de estos recursos podemos ser capaces de llevar todos los procesos de la farmacia de manera eficiente
3	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa ? ¿Por qué?	Como administradora y en mi labor de gestionar los recursos en el área de farmacia, te puedo indicar que si estamos evaluando la implementación de algunas cosas en los procesos que realizamos, todo ello teniendo en cuenta las necesidades de nuestros clientes. La tecnología, capacidad y tiempo si considero que son necesarios para tener el buen desarrollo de los procesos del servicio que ofrecemos porque así nos aseguraríamos que estamos brindando una atención de calidad.
4	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?	Junto a la dirección general de toda la clínica se realizan reuniones en el que se planea y coordina las diversas actividades que deseamos implantar para la mejora de los procesos, luego de tomar ciertas decisiones remitimos la información con los encargados de las áreas pertinentes convocando una reunión con ellos o mediante correos electrónicos.
5	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?	Por supuesto que sí, en la organización tratamos de que todo el personal se encuentre en la capacidad de poder brindar una atención de calidad, coordinamos con los responsables del área para que hagan llegar estas capacitaciones al personal técnico. Influye o contribuye en la gestión operativa para evitar cometer errores al momento de la atención, pues así el personal puede desarrollar sus funciones de manera óptima.
6	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?	En la organización tenemos pilares como modelo de servicio, consideramos que la empatía, el compromiso y la excelencia van de la mano para brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, en cuanto al control de inventarios y el cumplimiento de los plazos, trabajamos día a día para y gestionamos para que los pacientes tengan su medicamento.

Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.
--

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe de almacén de farmacia
Código de la entrevista	Entrevistado3 (Entv.3)
Fecha	23-04-22
Lugar de la entrevista	Virtual

N°	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia ? ¿Por qué?	Para el manejo de las distintas funciones y operaciones en el área de almacén de farmacia se hace uso del Poes de farmacia, teniendo en cuenta cada detalle como son las buenas prácticas de aprovisionamiento en las operaciones y también porque es necesario tener conocimiento de las funciones que cumplimos todos.
2	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente? ¿cómo se efectúa? ¿Por qué?	Los recursos materiales y humanos están relacionados con todos los procesos que realizamos para poder brindar un servicio óptimo porque funciona como una cadena para el desarrollo de cada una de las funciones que cumple el colaborador, si alguno de ellos faltara surgirían deficiencias que afectarían la atención.
3	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa ? ¿Por qué?	Soluciones tecnológicas tales como la implementación o mejoramiento del sistema e impresoras que tenemos nos va a permitir atender de manera rápida los requerimientos de farmacia cuando ya no tienen stock de medicamentos, Yo si considero que estos indicadores serian ideales para llevar a cabo cada uno de los procedimientos que realizamos en las operaciones porque si tenemos la tecnología adecuada y la capacidad para poder desarrollar nuestro trabajo de manera eficiente vamos a brindar una atención en el menor tiempo.
4	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?	Como jefe del área de almacén de farmacia recibo información mediante reuniones y correos en el que se detallan los cambios y actualizaciones, y como encargado también participo en dar mi opinión y dar a conocer ciertas actividades que necesitan ser mejoradas para el buen desarrollo de las operaciones.
5	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?	Si se dan programas de capacitación por ejemplo en el área de almacén de farmacia se lleva a cabo la capacitación de las buenas prácticas de aprovisionamiento y almacenamiento los cuales son necesarios para mantener los medicamentos en el ambiente, iluminación y temperaturas correctas que nos aseguren su buena conservación. Estas capacitaciones si influyen en la gestión operativa así podremos asegurarnos de llevar un adecuado manejo de todos los procesos.
6	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?	En el almacén de farmacia gestionamos el abastecimiento de medicamentos, por lo que puedo afirmar que un adecuado control de inventarios y el cumplimiento de plazos va a permitir brindar una experiencia que va a permitir superar las expectativas de nuestros clientes

Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.
--

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña	Técnica en farmacia
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.4)
Fecha	23-04-22
Lugar de la entrevista	Virtual

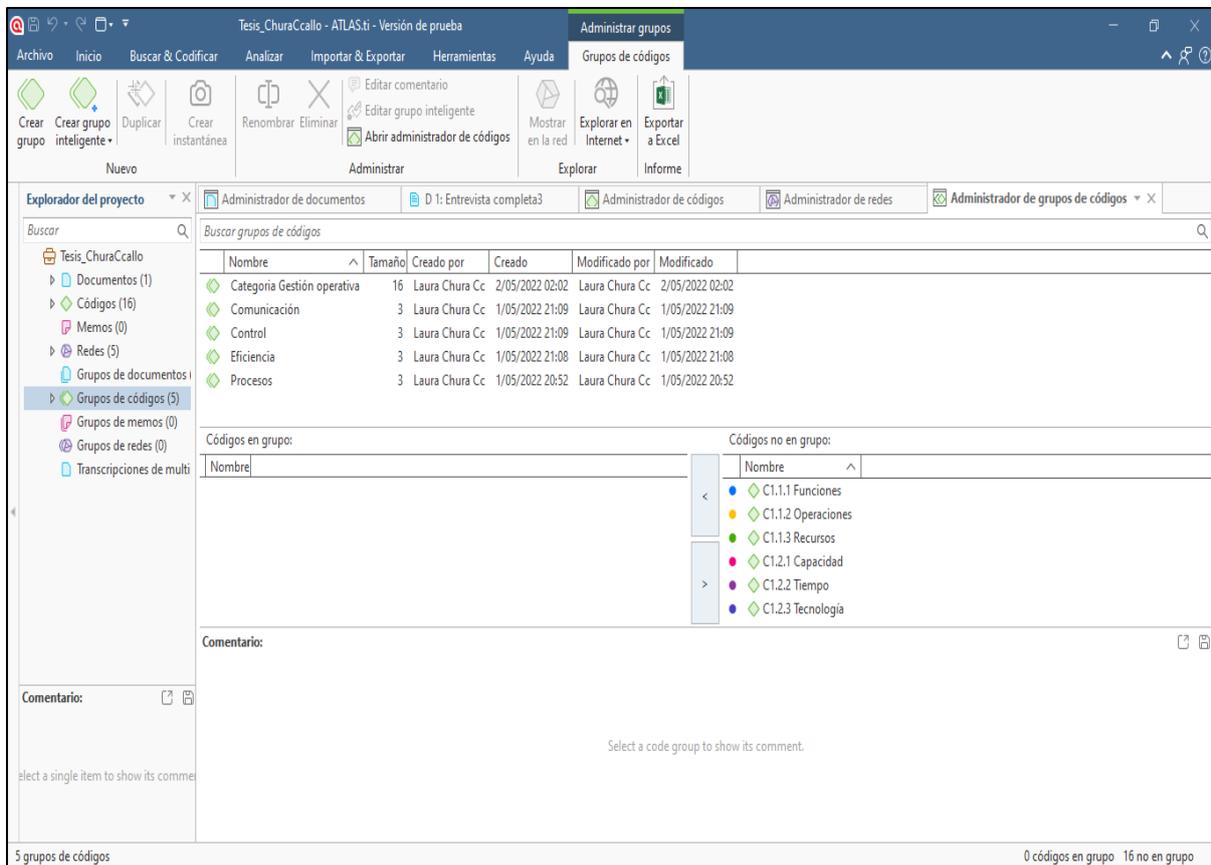
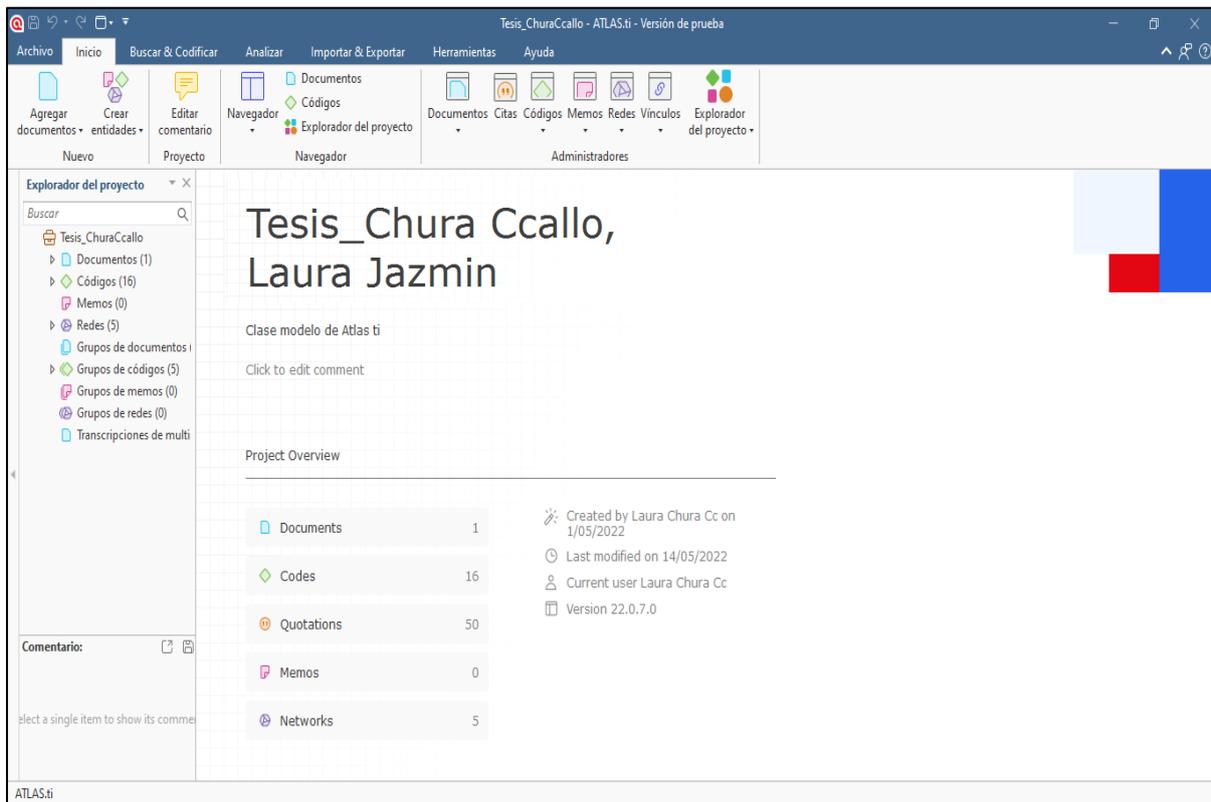
N°	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia? ¿Por qué?	El manejo de las funciones que realizamos va desde la atención de recetas tramites de ciertos documentos con carta de garantía, inventarios, retiros de medicamentos próximos a vencer, reportar incidentes relacionados con el sistema y el reporte de los productos pendientes, son funciones designadas por el químico farmacéutico, todos y cada uno de los colaboradores que conformamos el área de farmacia debemos cumplirla porque esto nos va a permitir poder desarrollar nuestra labor de manera adecuada.
2	¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente? ¿cómo se efectúa? ¿Por qué?	Los recursos materiales con los que cuenta la farmacia si perjudica la función operativa, ya que algunas veces fallan las impresoras, las computadoras el POS para hacer el cobro, también falta medicamentos y materiales como hojas bond en el que imprimimos las recetas, en cuanto a los recursos humanos en cierto momento nos hemos sentido sobrecargados de trabajo por la falta de personal, esto genera demoras en la atención provocando el enojo y las quejas de nuestros clientes. Con respecto al porque influye creo que con las cosas que suceden de manera interna que te expliqué se puede evidenciar que algunas deficiencias pueden influir de manera negativa todas las operaciones que realizamos.
3	¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y tiempo son los ideales para la gestión operativa? ¿Por qué?	Estamos a la espera de soluciones, frente a algunas deficiencias del área de farmacia, considero que, si implementan un nuevo sistema, nos ayudaría de manera favorable en la atención a nuestros pacientes y claro que si disminuiría el tiempo de espera ya que el sistema actual es muy lento. Para mí la tecnología, capacidad y tiempo si serian ideales porque teniendo la tecnología necesaria nos va a permitir ser capaces de brindar una buena atención y esto repercutiría en el tiempo que necesitamos en la atención de cada paciente, así ellos estarían satisfechos.
4	¿De qué manera la empresa lo mantiene informado y coordina con Ud. actividades de mejora continua para organización?	La información que nos remiten sobre algunos cambios los envía por correo institucional pero no todo el personal técnico cuenta con esos correos, por lo que esta información es transmitida de un compañero a otro de manera verbal, en algunas ocasiones no todo el personal se llega a enterar de esos cambios sino hasta que surge algún hecho que nos hace consultar con la encargada del área a último momento. En ciertos momentos la misma encargada se toma 5 minutos para indicarnos algunas cambios o políticas que han implementado, pero esto no se da siempre. En cuanto a coordinar aspectos de mejora continua, desde mi perspectiva como técnica brindo mi opinión de las cosas que nos hacen falta, aunque en muchas ocasiones siento que estas apreciaciones no son tomadas en cuenta pues durante los años que llevo trabajando poco o nada se ha hecho por mejorar las ineficiencias en el abastecimiento de medicina y coordinación de procesos volviendo caótico el óptimo desenvolvimiento de nuestra labor en la atención de pacientes
5	¿La empresa promueve programas de capacitación interna para sus colaboradores? ¿En qué temas? ¿De qué forma cree usted que la capacitación contribuye en la gestión operativa de la farmacia?	En algunas ocasiones si recibimos capacitaciones de como brindar una atención de calidad a los pacientes, siento que, si contribuye para poder brindar una buena atención, el buen trato a cada de nuestros pacientes considero que, si es primordial, pero todo esto se ve opacado cuando no nos dan

		los recursos necesarios como los medicamentos y cumplimiento de plazos en el envío de medicamentos a casa. Recibimos también una charla acerca de las buenas prácticas de dispensación y almacenamiento como un recordatorio de lo que aprendimos en el proceso de nuestra formación profesional.
6	¿De qué manera el control en la rotación de inventarios y plazos establecidos repercuten en la calidad de servicio? ¿Por qué?	En mi labor diaria como técnica en farmacia y al estar más en contacto con los pacientes puedo decir que si la farmacia tuviera un control en la rotación de sus inventarios, no faltaría medicamentos, así contaríamos con los recursos necesarios para dar una atención de calidad, considero que, si influye porque así los clientes se van de la farmacia satisfechos con la atención, de lo contrario surgirían los reclamos por falta de medicamentos.

Observaciones

La entrevista se realizó de manera virtual a través de llamada telefónica.

Anexo 8: Pantallazos del Atlas. Ti



Tesis_ChuraCcallo - ATLAS.ti - Versión de prueba

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Entrevista completa3

Buscar

Tesis_ChuraCcallo

- Documentos (1)
- Códigos (16)
- Memos (0)
- Redes (5)
- Grupos de documentos
- Grupos de códigos (5)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multi

Comentario:

select a single item to show its comment

1 **Guía de entrevista**

2

3

4

5 Químico farmacéutico (jefe de farmacia)

6 Entrevistado1 (Entv.1)

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

Preguntas de la entrevista	Respuestas
¿Cómo es el manejo de las funciones y operaciones establecidas en la farmacia? ¿Por qué?	El manejo de las funciones y operaciones se dan mediante el Poes de farmacia en el que están determinados todos los procedimientos operativos estandarizados, aquí están plasmados las funciones y responsabilidades del personal, en este documento también está detallado como capacitarlos y dirigirlos, el porque del uso de este documento es para poder seguir todos los lineamientos o reglas para brindar un servicio eficiente.
¿Cómo influyen los recursos materiales y humanos en la gestión operativa de la farmacia para brindar un servicio eficiente? ¿cómo se efectúa? ¿Por qué?	Ambos recursos influyen en la gestión operativa pues se encuentran ligados al desarrollo de todos los procesos del servicio que se da en la farmacia, se efectúa de manera cotidiana en cada uno de los pasos que seguimos para tratar de ser lo más eficiente posible, si bien es cierto en algunas circunstancias podría faltarnos algunos de estos recursos pero como encargada del área mi labor es poder encontrar la manera de contrarrestarla para que el cliente se encuentre satisfecho con la atención que se brinda en farmacia.
¿Qué soluciones tecnológicas se planea implementar para gestionar las colas con el fin de reducir o evitar los tiempos de espera y brindar la atención en el menor tiempo posible? ¿Para Ud. la tecnología, capacidad y...	La dirección de farmacia junto a la gestión de operaciones se encuentra en conversaciones para poder desarrollar e implementar nuevas formas de trabajo para reducir el tiempo de las atenciones, Considero que, si son los ideales. porque si estos indicadores se manejan

18

19

20

21

22

23

1:1 El ma...
1:2 se...
1:3 el po...
1:4 A...
1:5 se...
1:6 si bien es ci...
1:7 La dir...
1:8 Cor

ATLAS.ti

Tesis_ChuraCcallo - ATLAS.ti - Versión de prueba

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear códigos Nueva carpeta + Crear grupo Crear código inteligente Crear grupo inteligente Crear instantánea Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color + Fusionar códigos Dividir + Mostrar en la red Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Entrevista completa3 Administrador de códigos

Buscar

Buscar grupos de códigos

Buscar entidades

Tesis_ChuraCcallo

- Documentos (1)
- Códigos (16)
- Memos (0)
- Redes (5)
- Grupos de documentos
- Grupos de códigos (5)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multi

Comentario:

select a single item to show its comment

Grupos de códigos	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos	Creado por	Mod
● Categoría Gestión operativa (16)	● C1.1.1 Funci...	9	0	[Categoría Gestión operativa] [Procesos]	Laura Chura Cc	Laur
● Comunicación (3)	● C1.1.2 Oper...	6	0	[Categoría Gestión operativa] [Procesos]	Laura Chura Cc	Laur
● Control (3)	● C1.1.3 Recur...	11	0	[Categoría Gestión operativa] [Procesos]	Laura Chura Cc	Laur
● Eficiencia (3)	● C1.2.1 Capa...	9	0	[Categoría Gestión operativa] [Eficiencia]	Laura Chura Cc	Laur
● Procesos (3)	● C1.2.2 Tiempo	10	0	[Categoría Gestión operativa] [Eficiencia]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.2.3 Tecno...	9	0	[Categoría Gestión operativa] [Eficiencia]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.3.1 Infor...	8	0	[Categoría Gestión operativa] [Comunicación]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.3.2 Coor...	12	0	[Categoría Gestión operativa] [Comunicación]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.3.3 Capa...	9	0	[Categoría Gestión operativa] [Comunicación]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.4.1 Calid...	21	0	[Categoría Gestión operativa] [Control]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.4.2 Plazo...	5	0	[Categoría Gestión operativa] [Control]	Laura Chura Cc	Laur
	● C1.4.3 Rotac...	4	0	[Categoría Gestión operativa] [Control]	Laura Chura Cc	Laur
	○ SC1.1 Proce...	0	0	[Categoría Gestión operativa]	Laura Chura Cc	Laur
	○ SC1.2 Eficie...	0	0	[Categoría Gestión operativa]	Laura Chura Cc	Laur
	○ SC1.3 Comu...	0	0	[Categoría Gestión operativa]	Laura Chura Cc	Laur

Distribución de códigos por documentos

113
D 1: Entrevista com...

16 códigos

Anexo 9: Fichas de validación de la propuesta



Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de método del ciclo de Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022
Nombre de la propuesta: Propuesta de método del ciclo de Deming

Yo, Laberiano Matías, Andrade Arenas identificado con DNI Nro. 07146324 Especialista en Ingeniería de sistemas. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener Ubicado en Av. Petit Thouars 2021, Lince Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

Firma

Anexo 10: Ficha de evaluación de tesis holística

F

FICHA DE EVALUACION DE TESIS HOLÍSTICA	
Título de la Tesis	Propuesta de método del ciclo de Deming para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022
Datos del Estudiante	Laura Jazmin, Chura Ccallo
Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):	30/06/2022
Nombre del asesor temático:	Laberiano Matías, Andrade Arenas

PUNTUACION	
1	La tesis NO cumple con los criterios establecidos.
2	La tesis requiere cambios mayores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
3	La tesis requiere cambios menores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
4	La tesis sí cumple con los criterios para la sustentación.

INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA

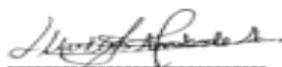
Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
1. TITULO		
<ul style="list-style-type: none"> El título es conciso e informativo del objetivo principal del escrito (Max. 20 palabras) Cumple con identificar la categoría solución y problema. 	3	
2. RESUMEN		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega información necesaria que oriente al lector a identificar de qué se trata la investigación. Incorpora los objetivos del estudio, metodología, resultados y conclusiones. 	3	
3. INTRODUCCION		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega información sobre la problemática a nivel internacional y nacional. Describe el problema, objetivos de investigación, justificación y relevancia. 	3	
4. MARCO TEORICO		
<ul style="list-style-type: none"> Conceptos coherentes y articulados con la metodología holística. Brinda conceptos de la categoría solución y problema (mínimo 4 hojas). Utiliza antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con el estudio. 	3	
5. METODOLOGIA		
<ul style="list-style-type: none"> Describe el enfoque metodológico, el tipo, diseño, sintagma y métodos. Expone con claridad el procesamiento de la información y obtención de los datos. 	4	

Crterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
<ul style="list-style-type: none"> Especifica la forma en la que las herramientas han sido validadas y los resultados comprobados. 		
6. RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega los resultados de manera organizada para la parte cuantitativa y cualitativa. La triangulación se alinea a los resultados cuantitativos, cualitativos y teorías. La propuesta está representada en 3 objetivos, claros y pertinentes para su realización. 	4	
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Las conclusiones atienden y guardan relación con los objetivos del estudio. Entrega recomendaciones, discute, reflexiona sobre los resultados obtenidos. 	3	
8. COHERENCIA GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre título, problema abordado, los objetivos, marco teórico, metodología, propuestas y conclusiones. 	4	
9. APORTE		
<ul style="list-style-type: none"> Evidencia el aporte crítico del autor mediante sus propuestas de solución. 	4	
10. MANEJO DE CITAS		
<ul style="list-style-type: none"> Predominan fuentes actualizadas, de preferencia antigüedad 5 años. Existe un equilibrio entre la cantidad de citas y el aporte del autor Atiende las normas APA séptima edición. 	3	
VALORACION PROMEDIO (Sumatoria del puntaje/10)	3.4	
RECOMENDACIONES GENERALES		

DICTAMEN DE EVALUACIÓN TEMÁTICA

Marque la casilla correspondiente a su criterio de evaluación respecto al documento arbitrado.

Recomendación	Marque con X
Sustentar sin modificaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
Sustentar con modificaciones sugeridas	<input type="checkbox"/>
No sustentar	<input type="checkbox"/>



Firma de asesor temático

Anexo 11: Matrices de trabajo

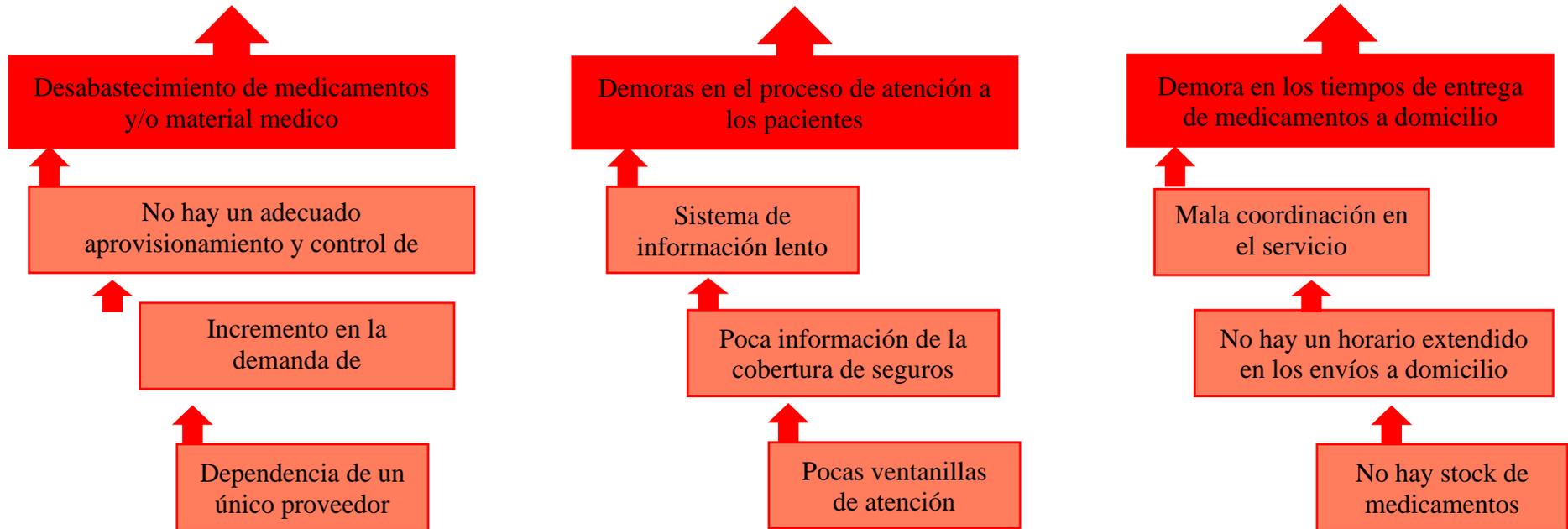
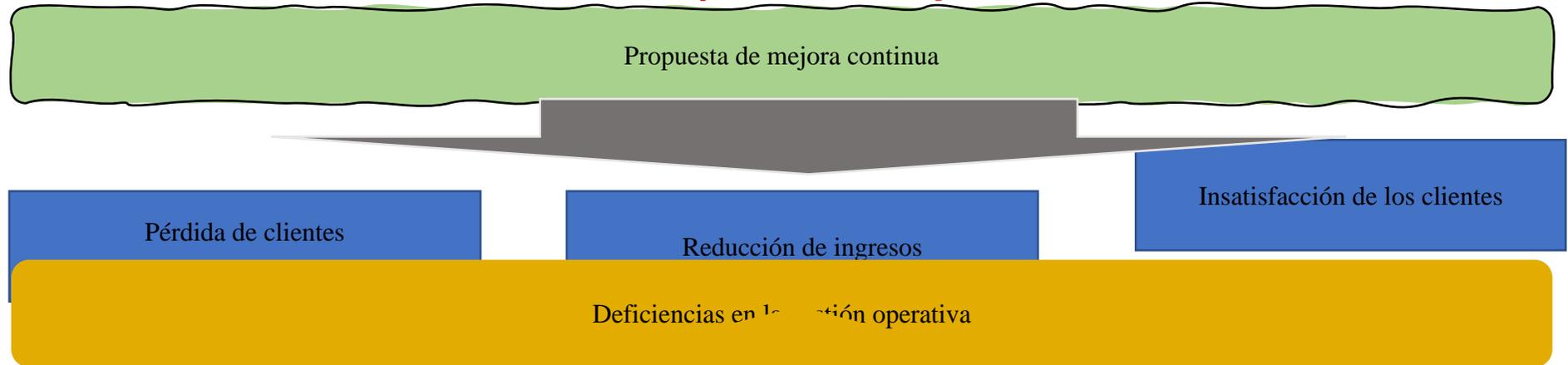
Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional Categoría Problema: GESTIÓN OPERATIVA					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Administración de operaciones, desempeño, mejora continua	Palabras claves del informe	Administración de empresas, productividad.	Palabras claves del informe	Mejora continua, gestión operativa
Título del informe	Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas	Título del informe	Gestión de operaciones para la mejora continua en Organizaciones	Título del informe	Propuesta de mejora en la gestión operativa aplicado a empresa Marian Fashion.
En una investigación realizada a una empresa manufacturera en México, se obtuvo como resultado que el uso de diversas técnicas para la gestión de operaciones repercute de manera positiva en el rendimiento y productividad de las empresas. En ello también repercute los avances tecnológicos e industriales que cuenta el país en donde se origina la empresa, en la administración de operaciones tiene que haber coordinación con todas las áreas de la empresa para poder atender las necesidades de los clientes. (Montejano,2021)		En la administración de operaciones es necesario poder analizar y clasificar los diversos procesos para obtener la ventaja competitiva de la organización frente a sus competidores, esto permitirá generar un plan de mejora continua en el que se pueda restablecer y brindar un servicio de calidad, como es el caso de un estudio realizado en el país de Ecuador en una empresa pública que brinda el servicio de agua potable y alcantarillado, en esta investigación se detectó un servicio deficiente por lo que fue necesario una capacitación y evaluación continua logrando así la satisfacción de sus clientes; repercutiendo en el fortalecimiento administrativo empresarial. (Bueno y Jácome, 2021)		En un estudio ecuatoriano, Atienza y Barrezueta (2018) en su proyecto de investigación para mejorar la gestión operativa de una empresa de confecciones de ropa se identificaron deficiencias en los proceso de producción, demostrando que el personal no está capacitado para ciertas funciones, en consecuencia se producían fallas en la elaboración de las prendas y demoras en la distribución de mercadería, posteriormente se propuso implementar indicadores de gestión que permitan llevar un control interno de la organización, por lo que se puede concluir que una adecuada gestión de operaciones, va a permitir a la empresa gestionar y controlar de manera eficaz los cambios que puedan ocurrir.	
Evidencia del registro en Word	(Montejano, López, Pérez, & Campos, 2021)	(Bueno & Jácome, 2021)		(Atienza & Barrezueta, 2018)	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Gestión operativa, mejora continua	Palabras claves del informe	Gestión de operación, mejora continua	Palabras claves del informe	Gestión de operaciones, proceso
Título del informe	Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa shalom empresarial	Título del informe	Caracterización de la gestión de la operación del Centro MAC Ventanilla	Título del informe	Gestión de operaciones en el proceso de producción de pota congelada
En un estudio realizado a una empresa de mensajería y transporte en la ciudad de Chiclayo, se pudo identificar diversos problemas tales como el almacenamiento deficiente, incorrecta manipulación de paquetes, demora en el traslado de mercadería. Para mejorar las deficiencias se propuso la aplicación las técnicas de las 5s, Layout de almacén además de programar de capacitaciones el cual tuvo un impacto en la mejora de la gestión operativa al contribuir en la reducción de sus costos operativos, por lo que se puede afirmar que la gestión operativa permite mejorar los procesos en las empresas, el cual permite incrementar la capacidad operativa de las organizaciones.		De igual forma, con el fin de mejorar el bajo desempeño del estado en la calidad de los servicios que ofrece, fue creada la plataforma de mejor atención al ciudadano (Plataforma MAC) en Ventanilla, logrando agrupar 11 entidades públicas mediante diversos canales de atención. En un estudio realizado por Ipsos en el año 2017, reveló que el 29 % de encuestados no se sentía satisfecho con su visita a las entidades públicas y que el 40 % de los usuarios desconfiaba del estado. Es por esta razón que tras obtener los resultados de la encuesta la CMV orientó sus funciones en base a cuatro procesos principales con el fin de realizar la mejora continua en sus operaciones, los cuales son: la gestión del control, realizado para asegurar la calidad de los procesos; la gestión de operaciones, que agrupa actividades para garantizar un servicio eficiente; la evaluación de los servicios prestados, relacionados con el perfil del personal en su puesto y la gestión de recursos e infraestructura que son los recursos físicos y tecnológicos necesarios en todos los procesos antes mencionados		En una investigación realizada a la empresa pesquera Austral Group en la ciudad de Chimbote se evaluó el proceso de producción de pota congelada para lograr mejorar sus resultados en el sistema de gestión organización, costos de producción y la eficiencia económica del proceso. Los resultados señalan que en la empresa la gestión de operaciones se ejecuta de manera correcta y adecuada, confirmando que los altos rendimientos, bajos costos y altos precios de venta, le otorga eficiencia hasta en un 100%. Por lo que se concluye que la gestión de operaciones es la creación, que permite el desarrollo y organización de la función de producción con el fin de lograr ventajas competitivas.	
Evidencia del registro en Ms Word	(Ccahuay et al.,2020)	(Moreno & Avilés, 2021)		(Briceño, 2018)	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			Gestión operativa
Causa 1 Desabastecimiento de medicamentos y/o material medico	Sub causa 1 No hay un adecuado aprovisionamiento y control de inventarios	El área de almacén no gestiona de forma eficiente la compra de medicamentos y material medico	El inadecuado aprovisionamiento y el control de inventario genera un impacto negativo provocando el desabastecimiento de medicamentos, los cuales traen consigo una serie de problemas relacionados con una adecuada atención a los pacientes, ello se debe a que el almacén no gestiona de manera óptima la compra de medicamentos de mayor demanda en la farmacia ya que solo dependen de un solo proveedor por producto con precios ya negociados y marcas registradas con lo que el servicio de farmacia solo desea trabajar. es por esto que surgen reducción de clientes para la clínica. La demora en el proceso de atención es otro factor preponderante que desencadena perjuicios al servicio de farmacia el cual se ve afectado cuando el sistema de datos e información para atender las recetas virtuales se ralentiza provocando un retraso en el tiempo de atención por paciente, sumado a esto las pocas ventanillas de atención y poca información de coberturas repercuten en el tiempo de espera de los pacientes que quienes cansados de tanta espera prefieren comprar los medicamentos en otro lugar generando una reducción de ingresos a la clínica. Al momento de la atención surgen inconvenientes al no contar con el stock adecuado, motivo por el cual la farmacia se compromete con el paciente a conseguir su medicamento y enviarlo a su domicilio dentro de un tiempo establecido, el cual no se cumple debido a la mala coordinación y no establecer horarios que permitan garantizar un óptimo servicio para cubrir la demanda al realizar los envíos. Evitar estos problemas logísticos pueden tener un impacto relevante en la gestión operativa de la empresa ya que, al verificar y hacer un seguimiento del estado de los despachos, tiempos de entrega y productos en stock va a permitir tener un buen manejo del flujo además del cruce de información para finalmente sellar y hacer perdurar la relación marca/cliente que permitirá tener clientes satisfechos con la atención brindada
		No se tiene un control en las cantidades que ingresan y salen para abastecer al servicio de farmacia	
	Sub causa 2 Incremento en la demanda de medicamentos	En la receta médicos prescriben medicamentos para tratar enfermedades crónicas	
		Aumento en la demanda de ciertos medicamentos por temporada	
	Sub causa 3 Dependencia de un único proveedor	Negociación en la compra de medicamentos solo con ciertas distribuidoras	
		Compra de medicamentos solo de ciertas marcas comerciales	
Causa 2 Demoras en el proceso de atención a los pacientes	Sub causa 4 Sistema de información lento	Almacenamiento de datos e información del paciente que sobrecarga el sistema	
		No hay adecuado soporte técnico de parte del área de sistemas	
	Sub causa 5 Pocas ventanillas de atención	Las instalaciones tienen un espacio reducido	
		Pocas computadoras y e impresoras para la atención	
	Sub causa 6 Poca información de la cobertura de seguros	La mayoría de pacientes afiliados a un seguro de salud desconocen la cobertura de medicamentos	
		Algunos medicamentos necesitan ser autorizados por la aseguradora con una carta de garantía	
Causa 3 Demora en los tiempos de entrega de medicamentos a domicilio	Sub causa 7 Mala coordinación en el servicio	Falta de comunicación para realizar el proceso de envío	
		No hay un seguimiento adecuado de envío de medicamentos	
	Sub causa 8 No hay un horario extendido en los envíos a domicilio	Los envíos se realizan solo en horario reducido de lunes a viernes y sábado solo hasta el mediodía	
		No cuentan con suficiente personal motorizado para los envíos	
	Sub causa 9 No hay stock de medicamentos	Demora en la compra de algunos medicamentos	
		Algunos productos se elaboran en otro lugar porque la farmacia no cuenta con área de preparados galénicos.	

Matriz 5. Antecedentes

Propuesta de mejora continua en la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022

Datos del antecedente internacional:			
Título	Procesos de Transformación Digital para la gestión operativa de una pyme prestadora de servicios de salud	Metodología	
Autor	Daniela Pineda Posada	Enfoque	cualitativo
Lugar:	Medellín - Colombia	Tipo	cualitativa Descriptiva
Año	2021		
Objetivo	Definir los procesos de transformación digital para mejorar la gestión operativa de una pyme, con la finalidad de generar valor a la empresa e identificar los principales problemas y necesidades de los procesos para ser solucionados a través de la transformación digital	Diseño	
Resultados	Como resultado se pudo obtener información fundamental asociada al ecosistema de transformación digital, sus beneficios, propósito, importancia, brechas, riesgos y desafíos enfocadas en el contexto empresarial colombiano, que en su mayoría está compuesto por pymes. Se evidencia que la transformación digital, no solo impacta la gestión operativa de las compañías, si no la gestión comercial y en la cultura organizacional, es la implantación completa de una estrategia de negocio que debe sembrarse desde la visión de este, en respuesta a los rápidos cambios del entorno. El proceso de transformación es alrededor 3 a 4 años y requieren su adaptación a la organización de manera gradual. La transformación digital no se puede emprender si las diversas áreas de la organización se mueven en diferentes direcciones, por lo que es necesaria una directriz adecuada para lograr los objetivos de la organización.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	Opinión de individuos expertos en transformación digital de diferentes sectores económicos que permitiera generar hipótesis y un diagnóstico más preciso. Muestra por conveniencia Opinión de los empleados directivos de la IPS Salud Medilab sobre las categorías de análisis identificadas.
Conclusiones		Técnicas	entrevista
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Pineda (2021) realizó un estudio acerca de los procesos de transformación digital para mejorar la gestión operativa de una pyme, el cual tuvo como objetivo identificar las necesidades y problemas en los procesos de la organización. El estudio tuvo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, realizando entrevistas individuales a profundidad, además de realizar un análisis de la información secundaria para identificar y definir los elementos buscados. Con la información obtenida se pudo evidenciar que la digitalización no solo impacta en la gestión operativa de la empresa, sino también en la gestión comercial por lo que se generará la implementación de estrategias de negocio con visión a los cambios del entorno. El proceso de digitalización puede concretarse entre 3 a 4 años y requerirá su adaptación a la organización de manera gradual		
Referencia	(Pineda, 2021)		

Datos del antecedente internacional:			
Título	propuesta de mejora en gestión operativa aplicado a empresa Marian fashion	Metodología	
Autor	Xavier Esteban, Atienza López Narcisa de Jesús, Barrezueta Cevallos	Enfoque	Mixto
Lugar:	Guayaquil – Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	Analizar la situación actual de la empresa mediante la investigación de la problemática para conocer la gestión operativa de la empresa Marian Fashion así proponer estrategias que mejoren la planificación de sus actividades y procesos.	Diseño	No experimental
Resultados	La organización carece de una óptima gestión de sus procesos de producción por lo que no han aplicado los recursos necesarios para llevar a cabo un correcto funcionamiento de la misma. También se pudo determinar por medio de encuestas realizadas al personal que no están capacitados para las labores que se realizan en la empresa causando fallas en la elaboración de las prendas y generando una demora en la entrega de la mercadería a su distribuidor.	Método	
		Población	
		Muestra	28 trabajadores de las diferentes áreas
		Unidades informantes	entrevista a los administradores para conocer su criterio acerca de la gestión operativa en la empresa
Conclusiones	Se pudo concluir mediante un análisis de los factores internos y externos que existen deficiencias en la empresa por lo que se recomienda que cada proceso y procedimiento debe contar con indicadores de gestión que permitan llevar un control interno de la organización; a su vez el desarrollo de programas de capacitación para el personal será de gran ayuda para que ellos puedan desarrollar sus actividades de forma efectiva teniendo definido cada función a realizar al momento de la producción de la mercadería, de esta manera se sentirán comprometidos con la empresa cumpliendo con los objetivos planteados por la misma.	Técnicas	Encuesta - entrevista
		Instrumentos	cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Atienza y Barrezueta (2018) en su proyecto de investigación propuesta de mejora en gestión operativa de una empresa de confecciones de ropa; tuvo un enfoque mixto de tipo descriptivo, con diseño no experimental. En dicho estudio se analizó la situación de la empresa, con el fin de proponer estrategias que mejoren la planificación de sus actividades y procesos. Para la obtención de datos, se realizó una encuesta a 28 trabajadores de las diferentes áreas que componen la empresa. La investigación tuvo como resultado, que la empresa carece de una óptima gestión en sus procesos de producción y que el personal no está capacitado para ciertas funciones, provocando fallas en la elaboración de las prendas y demoras en la distribución de mercadería. Por consiguiente, se propuso la implementación de indicadores de gestión, que permitan llevar un control interno de la organización; además de desarrollar programas de capacitación para el personal.		
Referencia	(Atienza & Barrezueta, 2018)		

Datos del antecedente internacional:			
Título	Recommended key performance indicators for operational management of wind turbines	Metodología	
Autor	S Pfaffel S Faulstich y S Sheng	Enfoque	
Lugar:	Noruega	Tipo	
Año	2019	Diseño	
Objetivo		Método	
Resultados	Los gerentes operativos de las turbinas eólicas generalmente monitorean una gran flota de turbinas y, por lo tanto, necesitan información muy condensada para identificar las turbinas de bajo rendimiento y priorizar su trabajo. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son una herramienta sólida y de uso frecuente para este propósito. Sin embargo, los KPI utilizados en la industria eólica no están unificados hasta la fecha, lo que dificulta la comparación en la industria. Además, faltan estándares integrales sobre un conjunto de KPI para la industria eólica.	Población	
		Muestra	28 participantes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Este artículo identifica y recomienda KPI y proporciona definiciones detalladas para hacer que los KPI sean comparables y permitir la evaluación comparativa. De un total de 50 KPI, discutimos en el siguiente paso 33 KPI seleccionados sobre rendimiento, mantenimiento y confiabilidad en detalle y recomendamos definiciones, la mayoría de las cuales se basan en estándares internacionales. Como resultado, los operadores pueden usar fácilmente estas recomendaciones para basar su sistema de KPI. Mediante el uso de este conjunto unificado de KPI,	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Para Pfaffel et al. (2019) en su estudio recommended key performance indicators for operational, fue necesario desarrollar el uso de indicadores que permitan identificar el rendimiento, ya que es una herramienta sólida y de uso frecuente para este propósito. Sin embargo, los KPI usados en la industria eólica no estaban conjugados por el momento, provocando dificultad para hacer comparaciones en la industria, por ello, esta investigación tuvo como punto de partida realizar una encuesta a 28 participantes de la empresa con el fin de identificar los KPI de uso común, además para recopilar diversos conceptos posibles y darles prioridad. De un total de 50 KPI se discutieron 33 los cuales fueron seleccionados para revisar el rendimiento, mantenimiento y confiabilidad en detalle para sugerir, en consecuencia, los operadores podrán usar de manera fácil estas recomendaciones.		
Referencia	(Pfaffel, Faulstich, & Sheng, 2019)		

Datos del antecedente internacional			
Título	A Review of the Conceptualization and Operational Management of Seaport Microgrids on the Shore and Seaside	Metodología	
Autor	Nur Najihah Abu Bakar, Josep M Guerrero1, Juan C. Vásquez Najmeh Bazmohammadi1, Yun Yu1, Abdullah Abusorrah y Yusuf A. Al-Turki	Enfoque	
Lugar:		Tipo	
Año	2021	Diseño	
Objetivo		Método	
Resultados	El crecimiento de la logística marítima en particular requiere un gran volumen de suministro de energía para mantener la operación del comercio marítimo, lo que resulta en un desequilibrio entre la generación y la demanda. Las proyecciones futuras para tres preocupaciones principales muestran un aumento en la demanda de carga, el costo de operación y los problemas ambientales. Para superar estos problemas, la integración de microrredes como una tecnología innovadora en el sistema de energía portuaria parece ser una estrategia vital. Se cree que las microrredes mejoran el funcionamiento de los puertos marítimos al proporcionar energía sostenible, respetuosa con el medio ambiente y rentable.	Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se discuten futuras direcciones de investigación hacia el desarrollo de un sistema de energía marina más eficiente. y la infraestructura de los edificios hace que sea una tarea de arreglo complicada en varios aspectos, lo que requiere más investigación y deja espacio para la mejora.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Abu et al. (2021) en su investigación desarrollada para determinar la eficiencia de las operaciones de microrredes portuarias, se encontró con deficiencias en la gestión operativa y en el sistema de energía, el cual presentaba problemas de desequilibrio energético, habiendo sido la causa más frecuente; los cortes de energía que provocaban enormes pérdidas económicas. Es por tal razón que, es necesario realizar mejoras que permitan un adecuado desarrollo de sus operaciones y que estas sean eficientes. En la actualidad el transporte marítimo representa más del 90 % del comercio mundial y según un informe de la Organización Marítima Internacional (OMI), se pronostica que se pueda triplicar en el año 2050. Para solucionar tales problemas del estudio, fue necesario una gran inversión económica que permita mejorar el estado de sus instalaciones y la gestión operativa además que si se aplica el valor más alto del factor de carga se puede reducir los costos de energía eléctrica hasta en un 48 %. aproximadamente.		
Referencia	(Abu , y otros, 2021)		

Datos del antecedente internacional			
Título	Improving operational management of wastewater systems. A case study	Metodología	
Autor	A. Pereira; J. L. S. Pinho; R. Faria; J. M. P. Vieira; C. Costa	Enfoque	
Lugar:	Portugal	Tipo	
Año	2019		
Objetivo		Diseño	
Resultados	El correcto funcionamiento de las instalaciones de drenaje y tratamiento de aguas residuales es un aspecto fundamental para evitar inundaciones y vertidos contaminantes al medio ambiente, los cuales presentan impactos económicos,	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	la empresa responsable de la operación del sistema, diseñó e implementó una red de monitoreo para medir los vertidos a lo largo de toda la red de drenaje e instalaciones de tratamiento con el fin de reducir dichas entradas de agua. Se instalaron varios dispositivos de medición de caudal en puntos estratégicos dentro de la red de alcantarillado y se integraron con un sistema SCADA responsable de su funcionamiento y está implementando un sistema de soporte de decisiones (DSS) utilizando la plataforma Delft-FEWS, integrando datos y modelos de monitoreo. El conocimiento adquirido como resultado del DSS mejoró en gran medida el desempeño de la empresa de servicios públicos tanto en términos de ingresos económicos como de protección ambiental. y	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Pereira et al. (2019) en su estudio Improving operational management of wastewater systems, se identificaron problemas en las redes de alcantarillado antiguas de cinco municipios de la cuenca del río Ave en Portugal, el cual podría causar gran perjuicio a la población por las inundaciones y vertidos contaminantes al medio ambiente, por lo que fue urgente mejorar el desempeño de la operación y la gestión de esas infraestructuras. Para resolver este problema de manera oportuna y mejorar la gestión operativa, se contrató una empresa para que pueda diseñar e implementar una red de monitoreo digital en las instalaciones, con el fin de medir los vertidos a lo largo de toda la red de drenaje e instalaciones de tratamiento, para reducir dichas entradas de agua. Se instalaron varios dispositivos que midieran el caudal en puntos estratégicos dentro de la red de alcantarillado y se integró un sistema con tecnología hidroyinformática para detectar alguna anomalía.		
Referencia	(Pereira , Pinho, Faria, Vieira, & Costa, 2019)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Herramientas de gestión operativa para el aseguramiento de la calidad de servicio en la empresa Prosegur S.A. Lima, 2021	Metodología	
Autor	Vargas Gil, Hermes	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Lima – Perú	Tipo	Aplicada
Año	2021		
Objetivo	determinar la relación que existe entre herramientas de gestión operativa para el aseguramiento de la calidad del servicio en la empresa Prosegur S.A., Lima, 2020.	Diseño	Diseño no experimental de corte transversal correlacional
Resultados	En el estudio de investigación se detectó deficiencias en el área de recursos humanos, tales como la falta de capacitaciones al personal el cual impacta directamente en la calidad del servicio que se brinda, las funciones operativas no estaban debidamente asignadas, lo que conlleva a que las actividades de control no se realicen de una forma planificada y problemas en las remuneraciones.	Método	muestreo aleatorio simple.
		Población	30 colaboradores de las áreas de soporte administrativo como los operadores, analistas administrativos de la empresa.
		Muestra	muestra probabilística,
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluyó que, si existe relación significativa entre las herramientas de gestión operativa y el aseguramiento de la calidad de servicio por lo que se recomienda aplicar mejoras en el área de recursos humanos y tomar decisiones acertadas en la gestión de bienes tangibles e intangibles, ya que esto permitirá optimizar sus procesos para lograr una gestión operativa acorde a lo planificado por la organización. Se propone que el área de recursos humanos permita el crecimiento profesional de sus colaboradores en la organización, además de establecer un plan de reentrenamiento para que el equipo de trabajo tenga un mismo horizonte de acuerdo con objetivos en el mediano y largo plazo	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vargas (2021) en su estudio para implementar herramientas en la gestión operativa que asegure la calidad de servicio de una empresa de seguridad, tuvo como fin realizar mejoras en la gestión operativa, con herramientas necesarias para brindar un buen servicio. El estudio usó un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, con un diseño no experimental y para la obtención de información se realizó una encuesta. Los datos obtenidos revelaron que existen deficiencias tales como falta de capacitaciones, funciones operativas no asignadas correctamente y problemas en las remuneraciones del personal, repercutiendo de forma negativa al momento dar un servicio. Se concluyó que la implementación de herramientas en la gestión operativa iba a lograr un adecuado desempeño del personal, por lo que se propone de manera inmediata implementar dichas herramientas, ya que esto permitirá optimizar sus procesos para lograr una gestión operativa acorde a lo planificado por la organización.		
Referencia	(Vargas, 2021)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa moviliza Perú SAC – Trujillo 2018	Metodología	
Autor	Br. Maritza Ximena Ravello Díaz Br. Eliane Marie Augustine Sifuentes Rodríguez	Enfoque	Cualitativa
Lugar:	Trujillo – Perú	Tipo	Investigación aplicada
Año	2018		
Objetivo	Determinar la influencia del rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C.; con el fin de analizarlas y minimizar el tiempo y flujo requeridos para la ejecución de los procesos.	Diseño	Experimental
Resultados	Los resultados del estudio, concluyó que la gestión operativa no está siendo orientada de forma adecuada. Existe una acumulación de actividades y responsabilidades asignadas al personal de facturación y ventas, ya que a más de realizar las actividades correspondientes a este puesto se encargan de manejar todo lo referente al área de bodega, por cuanto en esta área departamental no cuenta con un personal asignado. En base a lo mencionado, la presente investigación, al identificar similares deficiencias, realizó diversos instrumentos orientados a la mejora de la gestión operativa de la empresa tales como: un manual de organización y funciones y un plan de capacitación para los trabajadores.	Método	Inductivo
		Población	Personal que labora en la empresa Moviliza Perú S.A.C. en el 2018
		Muestra	Constituida por los colaboradores intervinientes en el proceso operativo, es decir, por 4 colaboradores de la empresa Moviliza Perú S.A.C
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Entrevista – La observación
		Instrumentos	Guía de entrevista - Guía de observación
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ravello y Sifuentes (2018) realizó un estudio de reestructura de procesos en la gestión operativa de una empresa, el cual tuvo como objetivo determinar la influencia del rediseño en la empresa para analizar y reducir los tiempos en los procesos. El estudio utilizó un enfoque cualitativo con diseño experimental, para la recolección de datos; las técnicas e instrumentos utilizados en ese estudio, fueron la entrevista y la observación, teniendo como muestra a 4 colaboradores de la empresa. La investigación concluyó que la gestión operativa mostraba deficiencias por la sobrecarga de funciones, asignadas al personal encargado de la facturación y ventas que no son propios a su puesto. Para el rediseño de procesos fue necesario modificar las actividades de la empresa que generaban cuellos de botella, por tal motivo se elaboraron nuevos diagramas, a su vez se sugirió redefinir las funciones de cada colaborador mediante un manual de organización y funciones (MOF) e incluso dar capacitaciones a los trabajadores.		
Referencia	(Ravello & Sifuentes, 2018)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo	Metodología	
Autor	Juan José Ccahuay Cercado Karen Elizabeth Jara Roncal Manuel Humberto Vásquez Coronado	Enfoque	cuantitativa
Lugar:	Chiclayo	Tipo	Descriptiva
Año	2020		
Objetivo	La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C.	Diseño	no experimental
Resultados	Para mejorar la problemática se propuso aplicar la técnica de las 5s, Layout de almacén, programa de capacitaciones, implementación de un nuevo puesto de trabajo y una adecuada programación de vehículos por zona. Mediante la aplicación de las propuestas se estima que se reducirían los costos operativos de S/ 127 846.54 a S/ 108 445.39 que equivale a una disminución del 15.18% de los costos actuales	Método	
		Población	
		Muestra	jefe de operaciones y personal de la empresa
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluye que un plan de mejora en la gestión operativa contribuye a reducir los costos operativos de la empresa Shalom empresarial S.A.C. Además, mediante la aplicación de las propuestas se tendría un beneficio costo de 1.95.	Técnicas	Entrevista - observación directa a los procesos operativos
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	herramientas de diagnóstico como los diagramas de Ishikawa y Pareto
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ccahuay et al. (2020) en su estudio mejoramiento de la gestión operativa para reducir costos en una empresa de mensajería se logró identificar problemas como desorden en la descarga en el proceso de recepción, almacenamiento deficiente, inadecuada manipulación de paquetes, demoras al recoger las mercaderías y una inadecuada programación de vehículos de reparto. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, la muestra fue personal de la empresa y se utilizó técnicas como la entrevista y observación directa. El análisis concluyó que era necesario un plan de mejora que le permita contribuir en la reducción de los costos operativos de la empresa generando beneficios. Para mejorar la problemática se propuso aplicar la técnica de las 5s, Layout de almacén para gestionar una adecuada programación de vehículos por zona, programar capacitaciones e implementar los puestos de trabajo.		
Referencia	(Ccahuay, Jara, & Vásquez, 2020)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Mejora de la gestión operativa del servicio de outsourcing; soporte a geología de la empresa Manpower Professional Services S.A.	Metodología	
Autor	Roy Guadalupe Muñoz	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	Descriptivo
Año	2019	Diseño	Aplicativo
Objetivo	Esta investigación contribuirá a mejorar el Servicio de Outsourcing Soporte a Geología que la empresa viene brindando a Newmont Perú en sus diferentes Proyectos de Exploración Geológica, que tiene a nivel nacional,	Método	Cuasi experimental
Resultados	Realizar estudios de rendimiento de operaciones, para verificar el nivel de productividad del personal y medir el grado de involucramiento en las operaciones, así como para que el personal se sienta supervisado por la empresa.	Población	conformada por todo el personal que presta servicio en soporte a geología.
		Muestra	Personal, técnico y ayudantes de campo, que representan el 50% de la población total
		Unidades informantes	
		Técnicas	Entrevista Encuestas Observación
Conclusiones	Con la evaluación del personal se logró conocer y determinar las habilidades con las que cuenta el personal para gestionar el talento humano el cual ha permitido mejorar el clima organizacional con los colaboradores, por lo que se considera que la Gestión Operativa del servicio contribuirá a alcanzar los objetivos de la empresa, mejorar la calidad de trabajo y vida de las personas de nuestro entorno. Con la creación e implementación del Manual de Organización y Funciones se logró, describir de forma detallada las funciones y responsabilidades de los colaboradores, lo que sugiere que para la selección y contratación de personal se tenga en cuenta el MOF, para evitar contratar personal que no cumpla el perfil del puesto.	Instrumentos	Guía de entrevista Cuestionario Guía de Observación
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Guadalupe (2019) en su investigación de mejora en la gestión operativa del servicio de outsourcing de una empresa privada, tuvo como finalidad, contribuir el desarrollo progresivo de la gestión operativa. El estudio estuvo bajo una metodología descriptiva con diseño aplicativo, para la obtención de información se realizaron encuestas, entrevistas y reuniones con todo el personal involucrado. En la investigación se identificaron algunas deficiencias de acuerdo al diagnóstico situacional FODA, entre ellos el no conocer las funciones precisas que debe cumplir cada colaborador. Se concluyó que era necesario implementar un Manual de Funciones (MOF) con el fin de detallar las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Asimismo, se sugiere que al momento de selección y contratación del personal se tenga en cuenta el MOF para evitar contratar personal que no cumpla el perfil del puesto, la implementación de esta herramienta va a contribuir con el desarrollo y normal funcionamiento de la gestión de operativa en la organización para brindar un servicio de calidad.		
Referencia	(Guadalupe, 2019)		

Datos del antecedente nacional			
Título	Plan de competencias técnicas para mejorar la gestión operativa en la imprenta del congreso de la República del Perú 2021	Metodología	
Autor	Cruz Valdez, Jimmy Henry Vergara Díaz, Pedro Martín	Enfoque	cuantitativo
Lugar:	Callao	Tipo	aplicada
Año	2021		
Objetivo	objetivo principal analizar la relación que existe entre competencias técnicas y la gestión operativa de resultados que se aplican en la imprenta del Congreso de la República del Perú 2021.	Diseño	experimental, de corte transversal,
Resultados	Los resultados se obtuvieron al hacer uso del sistema SPSS además de que cada uno de ellos cuenta con su respectivo análisis estadístico, a través del Rho de Spearman 0,997 representando una correlación positiva muy fuerte entre las variables y 0,000 mediante el cual se pudo establecer la relación significativa que existe entre competencias técnicas y gestión operativa en la Imprenta del Congreso de la República del Perú con el cual se acepta la hipótesis general de la investigación.	Método	descriptiva correlacional
		Población	consta de 23 participantes del área
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	la encuesta
		Instrumentos	el cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Según Cruz y Vergara (2021) en su estudio plan de competencias técnicas para optimizar la gestión operativa en una imprenta, tuvo como objetivo detectar problemas relacionados con la atención a los clientes. El estudio usó un enfoque cuantitativo de tipo aplicada con metodología descriptiva correlacional, de diseño experimental, además, se realizó una encuesta a 23 participantes, en la cual se obtuvo como resultado, que mejorando las habilidades técnicas y la gestión operativa los trabajadores podrían tener un buen desempeño, realizando sus funciones, por lo que se propone un plan para mejorar la gestión operativa, la cual consiste en la capacitación al personal en temas relacionados al servicio, fortalecer los servicios de atención y por último desarrollar estrategias para fidelizar a los clientes de la imprenta.		
Referencia	(Cruz & Vergara, 2021)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Categoría problema: gestión operativa

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría Clásica	<i>Henri Fayol</i> (1916)	<i>Se caracteriza por tener un enfoque organizacional, busca la eficiencia en una organización, principalmente haciendo énfasis en la estructura y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados.</i>	La teoría clásica se enfoca en la organización buscando su eficiencia teniendo en cuenta su estructura y las funciones que deben implementarse y cumplirse en las organizaciones. Para (isotools excellence, 2015) la gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones, con el propósito de incrementar su capacidad para así lograr sus objetivos. Guardan relación ya que la gestión operativa permite organizar los distintos procesos y funciones en la empresa los cuales permitirá la eficiencia en la organización y el logro de objetivos.
2. Teoría científica	<i>Frederick Taylor</i> (1911)	<i>Este principio define que los trabajadores son los encargados de realizar sus actividades basadas en la ciencia, o sea, en la observación y medición constante, por lo cual implica que la dirección y los obreros deben estar dispuestos a modificar sus metodologías y estilos de trabajo si es necesario.</i>	Esta teoría indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma, la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por consiguiente se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. Según (Daruma, 2017) La gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a un objetivo o a resultados de una organización Ambos conceptos se vinculan pues en toda organización se de llevar un control adecuado de todos los procesos el cual logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa.
3. Teoría Burocrática	<i>Max Weber</i> (1940)	<i>Centrada principalmente, en la división de las organizaciones en jerarquías, y el establecimiento de fuertes líneas de autoridad y control. Weber sugirió que las organizaciones deben desarrollar procedimientos completos con altos estándares de operación y con un alto nivel de detalle de todas las tareas rutinarias.</i>	Según Weber las burocracias son organizaciones orientadas a metas que están diseñadas de acuerdo a los principios racionales basada en niveles jerárquicos y funciones claramente definidas con el fin de mantener la eficiencia y eficacia para contribuir al logro de los objetivos de la organización. (Leegales, 2021) indica que la gestión operativa se refiere a la forma en que se llevan a cabo las operaciones de la empresa, la cual son una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados, optimizados y en pleno funcionamiento. La gestión operativa y la teoría burocrática se asocian pues tienen como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia.

Teoría ingeniería			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
4. Teoría de colas	<i>Agner Krarup Erlang</i> (1909)	<i>Los clientes que requieren un servicio se generan en una fase de entrada, estos clientes entran al sistema y se unen a una cola y en determinado momento se selecciona un miembro de la cola, para proporcionarle el servicio.</i>	La teoría de colas estudia factores como el tiempo de espera medio en las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar, esta teoría tiene aplicación en una amplia variedad de situaciones como negocios, comercio, industria, logística entre otros (Arnoletto & Diaz, 2009) Gestión operativa es la actividad que realiza el directivo en la organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas, abarca cambios en la estructura y funciones para la mejora continua del funcionamiento de la organización La gestión operativa y esta teoría tienen relación pues se ha venido utilizando como una herramienta para evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas así generar estrategias para mejorar sus procesos y agilizar la atención de sus clientes.

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría administrativas e ingeniería				
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:				
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4
Cita textual	Se caracteriza por tener un enfoque organizacional, busca la eficiencia en una organización, principalmente haciendo énfasis en la estructura y funciones que se deben implementar para alcanzar los resultados deseados.	Este principio define que los trabajadores son los encargados de realizar sus actividades basadas en la ciencia, o sea, en la observación y medición constante, por lo cual implica que la dirección y los obreros deben estar dispuestos a modificar sus metodologías y estilos de trabajo si es necesario.	Centrada principalmente, en la división de las organizaciones en jerarquías, y el establecimiento de fuertes líneas de autoridad y control. Weber sugirió que las organizaciones deben desarrollar procedimientos completos con altos estándares de operación y con un alto nivel de detalle de todas las tareas rutinarias.	Los clientes que requieren un servicio se generan en una fase de entrada, estos clientes entran al sistema y se unen a una cola y en determinado momento se selecciona un miembro de la cola, para proporcionarle el servicio.
Parfraseo	La teoría clásica se enfoca en la organización buscando la eficiencia, para ello toma en cuenta su estructura, las funciones básicas que constituyen el eje principal de todos sus procesos, mismos que facilitan una visión clara de su situación general, un análisis sistemático que pueden derivar en la implementación de mejoras para conseguir resultados. Para Isotools (2015), la gestión operativa puede definir como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones, con la finalidad de incrementar su capacidad para así lograr sus objetivos. Por lo tanto, ambos guardan relación pues la gestión operativa permite organizar de mejor manera los distintos procesos y funciones en la empresa, desarrollando cada proceso a mejorar o implementar lo cual resultara en una mayor eficiencia asegurando el éxito y cumplimiento de sus objetivos.	Del mismo modo la teoría científica indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma, la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por tal motivo se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. Según Daruma (2017) la gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a un objetivo o a resultados de una organización. Ambos conceptos se vinculan, pues en toda organización se debe llevar la adecuada organización laboral teniendo en cuenta su repercusión en todos los procesos, por consiguiente, se logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa.	También la teoría burocrática para Weber resalta que las burocracias son organizaciones orientadas a metas que están diseñadas de acuerdo a los principios racionales, basada en niveles jerárquicos y funciones claramente definidas con el fin de mantener la eficiencia y eficacia para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Leegales (2021) indica que la gestión operativa se refiere a la forma en que se llevan a cabo las operaciones de la empresa, la cual son una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados, optimizados y en pleno funcionamiento. La gestión operativa y la teoría burocrática se asocian pues tienen como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia.	Finalmente, la teoría de colas estudia factores como el tiempo de espera medio en las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar, esta teoría tiene aplicación en una amplia variedad de situaciones como negocios, comercio, industria, logística entre otros. Para Arnoletto y Diaz (2009) la gestión operativa es la actividad que realiza el directivo en la organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas, abarca cambios en la estructura y funciones para la mejora continua del funcionamiento de la organización. Ambos conceptos se relacionan cuando dicha teoría promueve la agilidad de los procesos, ante el balance de los costos en que incurre el servicio y el tiempo de la espera, dicho sea de paso; nos permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas. De esta manera se planea y construye estrategias para la mejora de sus procesos, así como la atención de sus clientes.

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	<i>Henri Fayol</i> (1916)	<i>Frederick Taylor</i> (1911)	<i>Max Weber</i> (1940)	<i>Agner Krarup Erlang</i> (1909)
Relación de la teoría con el estudio	<p>1. Teoría Clásica Ambos guardan relación pues la gestión operativa permite organizar de mejor manera los distintos procesos y funciones en la empresa, desarrollando cada proceso a mejorar o implementar lo cual resultara en una mayor eficiencia asegurando el éxito y cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>2. Teoría científica Ambos conceptos se vinculan, pues en toda organización se debe llevar la adecuada organización laboral teniendo en cuenta su repercusión en todos los procesos, por consiguiente, se logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa.</p> <p>3. Teoría Burocrática La gestión operativa y la teoría burocrática se asocian pues tienen como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia.</p> <p>4. Teoría de colas Ambos conceptos se relacionan cuando dicha teoría promueve la agilidad de los procesos, ante el balance de los costos en que incurre el servicio y el tiempo de la espera, dicho sea de paso; nos permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas. De esta manera se planea y construye estrategias para la mejora de sus procesos, así como la atención de sus clientes.</p>			
Redacción final	<p>El presente estudio, presenta bases teóricas tales como la teoría clásica, científica, burocrática y la teoría de colas. La teoría clásica se enfoca en la organización buscando la eficiencia, para ello toma en cuenta su estructura, las funciones básicas que constituyen el eje principal de todos sus procesos, mismos que facilitan una visión clara de su situación general, un análisis sistemático que pueden derivar en la implementación de mejoras para conseguir resultados. Para Isotools (2015), la gestión operativa puede definir como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones, con la finalidad de incrementar su capacidad para así lograr sus objetivos. Por lo tanto, ambos guardan relación pues la gestión operativa permite organizar de mejor manera los distintos procesos y funciones en la empresa, desarrollando cada proceso a mejorar o implementar lo cual resultara en una mayor eficiencia asegurando el éxito y cumplimiento de sus objetivos. Del mismo modo la teoría científica indica que se deben utilizar métodos que permitan aprovechar, de una mejor forma, la jornada laboral con el objetivo fundamental de alcanzar los niveles máximos de productividad por consiguiente se enfoca en potenciar la preparación y entrenamiento de los trabajadores para que sean más eficientes y competitivos. Según Daruma (2017) la gestión operativa es importante para las empresas porque son los procesos por los cuales se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a un objetivo o a resultados de una organización. Ambos conceptos se vinculan, pues en toda organización se debe llevar la adecuada organización laboral teniendo en cuenta su repercusión en todos los procesos, por consiguiente, se logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa. También la teoría burocrática para Weber resalta que las burocracias son organizaciones orientadas a metas que están diseñadas de acuerdo a los principios racionales, basada en niveles jerárquicos y funciones claramente definidas con el fin de mantener la eficiencia y eficacia para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Leegales (2021) indica que la gestión operativa se refiere a la forma en que se llevan a cabo las operaciones de la empresa, la cual son una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados, optimizados y en pleno funcionamiento. La gestión operativa y la teoría burocrática se asocian pues tienen como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia. Finalmente, la teoría de colas estudia factores como el tiempo de espera medio en las colas o la capacidad de trabajo del sistema sin que llegue a colapsar, esta teoría tiene aplicación en una amplia variedad de situaciones como negocios, comercio, industria, logística entre otros. Para Arnoletto y Diaz (2009) la gestión operativa es la actividad que realiza el directivo en la organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas, abarca cambios en la estructura y funciones para la mejora continua del funcionamiento de la organización. Ambos conceptos se relacionan cuando dicha teoría promueve la agilidad de los procesos, ante el balance de los costos en que incurre el servicio y el tiempo de la espera, dicho sea de paso; nos permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas. De esta manera se planea y construye estrategias para la mejora de sus procesos, así como la atención de sus clientes.</p>			

Matriz 9. Construcción de la categoría

Propuesta de mejora continua en la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022

Categoría problema: Gestión operativa					
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	Se ocupa de los procesos (esas actividades fundamentales que las organizaciones utilizan para realizar el trabajo y alcanzar sus metas) para producir los bienes y servicios que la gente usa todos los días.	La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.	es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones.	Trata de cómo desempeñar el trabajo de forma expedita, eficiente, sin errores y a bajo costo. “Operaciones” se refiere a los procesos que se emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean los clientes.	Se ocupa de la administración y la gestión eficiente de los recursos necesarios para la producción y la prestación de servicios, lo que convierte a esta función empresarial en el pilar básico para la consecución de la competitividad empresarial.
Parfraseo	Se ocupa de los procesos es decir de actividades primordiales en las organizaciones para realizar el trabajo y lograr sus metas con el fin de producir bienes y servicios para ofrecer a sus clientes	La gestión operativa es un modelo de gestión conformado por un conjunto de tareas y procesos dirigidos a la mejora de las organizaciones, con el fin de incrementar su capacidad para alcanzar los propósitos de sus políticas y objetivos operativos.	Se define como el conjunto de actividades que permiten crear valor en forma de bienes y servicios esto mediante la transformación de los insumos en productos terminados.	La gestión operativa se refiere a cómo realizar el trabajo de forma rápida y eficiente, sin cometer errores y a bajo costo. Las Operaciones se definen como los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en productos y servicios.	Se ocupa de la administración y la gestión eficiente de los recursos que son útiles para la producción y la prestación de algún servicio, el cual es el pilar básico para la obtención de la competitividad empresarial.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)	(isotools, 2015)	(Heizer & Render, 2009)	(Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)	(Martín, Dopacio, & Masa, 2014)
Redacción final	Para (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) la gestión operativa se ocupa de los procesos es decir de actividades primordiales en las organizaciones para realizar el trabajo y lograr sus metas con el fin de producir bienes y servicios para ofrecer a sus clientes. Asimismo (isotools excellence, 2015) definió que La gestión operativa es un modelo de gestión conformado por un conjunto de tareas y procesos dirigidos a la mejora de las organizaciones, con el fin de incrementar su capacidad para alcanzar los propósitos de sus políticas y objetivos operativos. De la misma manera (Heizer & Render, 2009) lo definen como el conjunto de actividades que permiten crear valor en forma de bienes y servicios esto mediante la transformación de los insumos en productos terminados. Por su parte (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009) indican que la gestión operativa se refiere a cómo realizar el trabajo de forma rápida y eficiente, sin cometer errores y a bajo costo. Las Operaciones se definen como los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en productos y servicios. Y por último (Martín, Dopacio, & Masa, 2014) describe que se ocupa de la administración y la gestión eficiente de los recursos que son útiles para la producción y la prestación de algún servicio, el cual es el pilar básico para la obtención de la competitividad empresarial.				
Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:	Sub categoría 2:	Sub categoría 3:	Sub categoría 4:	
	Procesos	Eficiencia	Comunicación	Control	

Construcción de los indicadores	I1	Funciones	I5	Capacidad	I9	Información	I13	Calidad del servicio
	I2	Operaciones	I6	Tiempo	I10	Coordinación	I14	Plazo de ejecución
	I3	Recursos	I7	Tecnología	I11	Capacitación	I15	Rotación de inventarios
Cita textual de la subcategoría	Las Procesos en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Podríamos decir que son la “forma de hacer las cosas dentro de la empresa”, tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas.	Eficiencia se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.	La comunicación es el proceso que integra las actividades/funciones de departamentos independientes con el fin de lograr las metas organizacionales con eficacia, por tal motivo es necesario que se involucren todos los departamentos de la empresa que tengan una determinada tarea en la coordinación empresarial.	control es la medición, cotejo o comprobación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, es el establecimiento de normas, la medición del desempeño y la aplicación de los correctivos pertinentes. El proceso de control exige tres pasos básicos sin importar el objeto del mismo y son: establecimiento de normas, medición del desempeño y corrección de variaciones respecto a las normas y planes.				
	Se refiere a los procesos que se emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean los clientes.	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. hacer bien las cosas. Es decir, realizar una tarea buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con el «cómo». El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes. Y se logra con personas competentes o con capacidades, actitudes, aptitudes, habilidades y experiencias.	La comunicación entre funciones es esencial para una administración eficaz. Considere cómo otras áreas funcionales interaccionan con las operaciones: quizá la conexión más fuerte sea la que existe con la función de marketing, que determina la necesidad de nuevos servicios y productos, la demanda de los productos y servicios existentes y se centra en la satisfacción del cliente	Control Medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurarse de que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos. El control favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.				
Parfraseo	Gómez (2016) refiere que son todas las actividades que se relacionan con las áreas de la empresa y generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes, es decir es la forma de hacer las cosas en la organización.	Es la relación entre los recursos utilizados y los beneficios obtenidos, es decir se da cuando se usan pocos recursos para conseguir un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (Gestión, 2022)	Para Coló (2014) es un proceso muy importante porque gestiona la información de forma coherente para poder realizar funciones de apoyo y lograr los resultados esperados. Integra el comportamiento de todos los colaboradores con la finalidad de alcanzar objetivos comunes.	El control es la comprobación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, para poder corregir, mejorar y formular nuevos planes.				
	Las operaciones constituyen los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.	La eficiencia se refiere a la disponibilidad de un recurso para lograr un resultado determinado. Se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes.	La comunicación es fundamental para una administración eficaz, de esa manera las áreas funcionales interaccionan con las operaciones en la organización.	Según Koontz y Heinz (2013) el control es la medición y corrección del desempeño con la intención de garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa. Asimismo, Chiavenato (2001) indica que es una fase del proceso administrativo que se encarga de				

				medir y evaluar el desempeño para corregirlo cuando sea necesario.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gómez E. , 2016) (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009)	(Gestión, 2022) (Forbes, 2019)	(Coló , 2014) (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)	(Coló , 2014) (Koontz & Heinz, 2013) (Chiavenato, 2001)
Redacción final	Gómez (2016) indica que son todas las actividades que se relacionan con las áreas de la empresa y generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes, es decir es la forma de hacer las cosas en la organización. Asimismo, Chase et al. (2009) afirma que las operaciones constituyen los procesos que se realizan para transformar los recursos que utiliza una empresa en los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.	Para (Gestión, 2022) la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los beneficios obtenidos, es decir se da cuando se usan pocos recursos para conseguir un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Por otro lado, para Forbes (2019) se refiere a la disponibilidad de un recurso para lograr un resultado determinado. Se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes.	Según Coló (2014) es un proceso muy importante porque gestiona la información de forma coherente para poder realizar funciones de apoyo y lograr los resultados esperados. Integra el comportamiento de todos los colaboradores con la finalidad de alcanzar objetivos comunes. De igual manera Krajewski et al.(2008) manifiesta que la coordinación es fundamental para una administración eficaz, de esa manera las áreas funcionales interaccionan con las operaciones en la organización.	Coló (2014) define al control como la comprobación de los resultados actuales y pasados respecto a los resultados esperados, para poder corregir, mejorar y formular nuevos planes. También, Koontz y Heinz (2013) señala que el control es la medición y corrección del desempeño con la intención de garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa. Asimismo, Chiavenato (2001) indica que es una fase del proceso administrativo que se encarga de medir y evaluar el desempeño para corregirlo cuando sea necesario.

Matriz 10. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría Clásica 2. Teoría científica 3. Teoría Burocrática 4. Teoría de colas 	<p>Ambos guardan relación pues la gestión operativa permite organizar de mejor manera los distintos procesos y funciones en la empresa, desarrollando cada proceso a mejorar o implementar lo cual resultara en una mayor eficiencia asegurando el éxito y cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Ambos conceptos se vinculan, pues en toda organización se debe llevar la adecuada organización laboral teniendo en cuenta su repercusión en todos los procesos, por consiguiente, se logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa.</p> <p>La gestión operativa y la teoría burocrática se asocian pues tienen como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia.</p> <p>Ambos conceptos se relacionan cuando dicha teoría promueve la agilidad de los procesos, ante el balance de los costos en que incurre el servicio y el tiempo de la espera, dicho sea de paso; nos permite evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas. De esta manera se planea y construye estrategias para la mejora de sus procesos, así como la atención de sus clientes.</p>
Redacción final	<p>El presente estudio destaca el uso de cuatro teorías que se relacionan o guardan un vínculo con la gestión operativa y son las siguientes: (a) la teoría clásica de Henri Fayol (1916) esta teoría consiste en organizar los distintos procesos y funciones en la empresa, los cuales darán como resultado la eficiencia en la organización y el logro de objetivos; (b) la teoría científica de Frederick Taylor (1911) porque indica que en toda organización se debe llevar un control adecuado de todos los procesos, el cual logrará el incremento de la eficiencia y desarrollo de todas las áreas de la empresa. (c) la teoría burocrática de Max Weber (1940) esta teoría tiene como fin garantizar que los recursos disponibles se apliquen correctamente, evitando el desperdicio, los fallos y las repeticiones para garantizar la máxima eficiencia; finalmente (d) la teoría de colas de Agner Krarup Erlang (1909) la cual es necesaria en la investigación, pues se ha venido utilizando como una herramienta para evidenciar la capacidad de las filas o líneas de espera en las empresas así generar estrategias para mejorar sus procesos y agilizar la atención de sus clientes.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque se mejorará la gestión operativa mediante el uso de una propuesta de solución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollará un control para evitar el desabastecimiento de medicamentos y/o material médico 2. Se implementará acciones para reducir los tiempos de espera y demoras en el proceso de atención a los pacientes 3. Se dará seguimiento al proceso de envío de medicamentos para detectar las deficiencias en los procesos y aminorar los tiempos de envío a domicilio

Redacción final	Como relevancia práctica el presente estudio, busca mejorar la gestión operativa desarrollando métodos de control para evitar el desabastecimiento de medicamentos, implementar acciones para reducir los tiempos de espera en el proceso de atención y realizar los envíos de medicamentos a domicilio sin retrasos, con el fin de brindar un servicio eficiente para evitar pérdida de clientes e insatisfacción por el servicio brindado, por ende, podrá diferenciarse de otras clínicas existentes en el medio, alcanzando éxito económico y social.
------------------------	---

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. . Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos. 2. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante el uso del cuestionario se realizará un Pareto para poder diagnosticar el 20% de falencias críticas que aquejan a la organización. Además, se utilizará la herramienta Atlas. Ti v.9 para poder realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, para lograr detectar los problemas críticos que afectan a la organización. 2. Revisando los aportes científicos, se validó que, al nivel nacional, existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por tanto, el presente estudio se efectuará utilizando el enfoque mixto, que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo, con el objetivo de realizar investigaciones holísticas.
Redacción final	La relevancia metodológica del presente estudio se llevará a cabo empleando el enfoque mixto, el cual contribuirá al brindar una fuente de información o marco teórico que respalde la investigación de futuros estudiantes, con el fin de realizar investigaciones holísticas. Por otro lado, en el desarrollo de la investigación se utilizará como instrumento el cuestionario y la entrevista, para darnos a conocer el diagnóstico y resultado. Por último, como relevancia social, el presente estudio permitirá desarrollar métodos de control para un adecuado aprovisionamiento de medicamentos, implementar acciones para reducir los tiempos de espera en la atención y agilizar los envíos de medicamentos a domicilio, por consiguiente, la empresa privada de salud brindará un servicio eficiente que logrará cubrir las expectativas de sus clientes, ya que ellos requieren sentirse atendidos, comprendidos escuchados y respetados para contribuir a la mejora de su salud.

Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Categoría problema: Gestión operativa

Propuesta de mejora continua en la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022

Problema general	Objetivo general
¿Como la propuesta de mejora continua va a optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	Proponer mejoras para optimizar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022
Problemas específicos	Objetivos específicos
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	OE1: Diagnosticar la situación actual de la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022
PE2: ¿Cuáles son los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022?	OE2: Determinar los factores determinantes para mejorar la gestión operativa de una clínica privada, Lima 2022

Matriz 14. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este enfoque es definido como la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación abarca hacia un pluralismo metodológico que permite desarrollar una investigación a profundidad para una comprensión amplia de los objetos de estudio, a diferencia de trabajar de forma excluyente ambos enfoques. sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales	Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada. En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias	Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un a "fotografía" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio.
Parfraseo	Sinergia de técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos para obtener respuesta al planteamiento de la investigación, este enfoque permite desarrollar la investigación a profundidad para comprender el objeto de estudio.	Conjunto de procesos de investigación que implica recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos e integrar la información obtenida. En este enfoque se usan evidencias de datos numéricos, verbales, visuales entre otras para lograr entender los problemas.	Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo con el fin de obtener información más detallada del estudio de investigación, estos métodos se adaptan o sintetizan para realizar la investigación y cubrir con los costos del estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuanchu, Nolasco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018)	(Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010)
Redacción final	Según Carhuanchu et al. (2019) el enfoque mixto constituye la sinergia de técnicas y métodos de naturaleza cuantitativa como cualitativa, con el fin de obtener respuesta al planteamiento de la investigación. Este enfoque permite desarrollar la investigación a profundidad para comprender el objeto de estudio. Por otro lado, para Hernández et al. (2018) es un conjunto de procesos de investigación que implica la recolección y análisis de datos tanto, cuantitativos como cualitativos los cuales pasaran a formar parte de la información obtenida. En este enfoque se usan evidencias de datos numéricos, verbales, visuales entre otras, todo ello para lograr entender y determinar los problemas. Por último, para Hernández et al. (2010) es la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo con el fin de obtener información más detallada del estudio de investigación, estos métodos se adaptan o sintetizan para realizar la investigación y cubrir con los costos del estudio.		

Sintagma Holístico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El sintagma es percibido como un proceso de investigación e indagación direccionadas hacia interacciones inquebrantables recurrentes. Por consiguiente, el sintagma requiere estudio, investigación, apertura y comprensión que permita generar posibilidades de mejora del conocimiento mediante investigaciones pertinentes La holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, es percibida como la condición englobante de la diversidad del conocimiento humano.	La holística es un fenómeno psicológico y social enraizado en distintas disciplinas humanas y orientado en la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano. Un sintagma es una pauta de relaciones que integra un conjunto de eventos en un todo con sentido unitario, abstraído de una globalidad mayor. El término sintagma se deriva de la preposición griega Syn “unión”, “compañía” “simultaneidad” y Tagma “acción y efecto de regir, guiar o conducir” por lo que sintagma es la acción de conducir hasta la unión o simultaneidad.	Se llama “holístico”, porque se precia de considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes. Así mismo, es holística porque se ve a las personas y al escenario en una perspectiva de totalidad.
Parafraseo	Es un proceso de investigación dirigidas a interacciones consecutivas el cual permite comprender el estudio teniendo una visión amplia del panorama para generar posibilidades de mejora.	El sintagma integra un conjunto de eventos de un todo con sentido unitario, por lo que se define como la acción de guiar hasta lograr la unión o simultaneidad.	El término holística destaca porque es dirigido a un contexto de estudio, que abarca en realizar una investigación que considera el todo sin reducir nada
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Carhuanchó, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado de Barrera, 2006)	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)
Redacción final	Para Carhuanchó et al. (2019) el sintagma es un proceso de investigación dirigidas a interacciones consecutivas el cual permite comprender el estudio teniendo una visión amplia del panorama para generar posibilidades de mejora. Asimismo, Hurtado de Barrera (2006) indica que el sintagma integra un conjunto de eventos de un todo con sentido unitario, por lo que se define como la acción de guiar hasta lograr la unión o simultaneidad. Por último, Hernández et al, (2014) resaltan que el término holística destaca porque es dirigido a un contexto de estudio, que abarca en realizar una investigación que considera el todo sin reducir nada		

Tipo de investigación Proyectiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La investigación proyectiva consiste en realizar propuestas o planes procedimentales para solucionar un problema o necesidad hallada de manera empírica, con el fin de proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutarlo	Es un tipo de estudio que propone soluciones a diversos problemas, analizando su aspecto para plantear operaciones que lo optimicen de forma práctica y eficaz.
Parafraseo	Para Arias (2021) la investigación proyectiva consiste en realizar propuestas o planes procedimentales para solucionar un problema o necesidad hallada de manera empírica, con el fin de proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutarlo	. Asimismo, Rodríguez (2019) la define como un tipo de estudio que propone soluciones a diversos problemas, analizando su aspecto para plantear operaciones que lo optimicen de forma práctica y eficaz.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Arias, 2021)	(Rodríguez, 2019)

Redacción final	<p>Para Arias (2021) la investigación proyectiva consiste en realizar propuestas o planes procedimentales para solucionar un problema o necesidad hallada de manera empírica, con el fin de proponer alternativas de cambio más no necesariamente ejecutarlo. Asimismo, Rodríguez (2019) la define como un tipo de estudio que propone soluciones a diversos problemas, analizando su aspecto para plantear operaciones que lo optimicen de forma práctica y eficaz. Por último, Hurtado de Barreda (2010) sostiene que, la investigación proyectiva identifica una situación a modificar para formular soluciones mediante un proceso previo de indagación, esta investigación atraviesa distintas fases que son: la exploración, descripción, comparación, explicación y predicción para proponer opciones de cambio. A través de este estudio se busca dar a conocer la categoría problema, así como el planteamiento de la solución pertinente que permitirá resolver los problemas identificados con el fin de que sea una fuente de información que anteceda futuras investigaciones.</p>
------------------------	---

Diseño de investigación Explicativo secuencial		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	El diseño explicativo secuencial posee un proceso que consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos mediante la búsqueda de documentos, fichas de observación o encuestas para reflejar los resultados en tablas y figuras, del mismo modo se analizan los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias o entrevistas, para luego triangular ambas informaciones obteniendo un diagnóstico más amplio del fenómeno.	El diseño explicativo secuencial se caracteriza por tener dos etapas, en la primera etapa se obtienen y analizan datos cuantitativos, luego en la segunda etapa se acopian y valoran los datos cualitativos, después de descubrir ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del estudio. El propósito de este modelo es utilizar resultados cualitativos para complementar la interpretación y explicación de los hallazgos cuantitativos que se encontraron al inicio.
Parafraseo	Para Carhuacho et al. (2019) indican que, el diseño explicativo secuencial posee un proceso que consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos mediante la búsqueda de documentos, fichas de observación o encuestas para reflejar los resultados en tablas y figuras, del mismo modo se analizan los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias o entrevistas, para luego triangular ambas informaciones obteniendo un diagnóstico más amplio del fenómeno.	Según Hernández et al. (2014) destaca que, el diseño explicativo secuencial se caracteriza por tener dos etapas, en la primera etapa se obtienen y analizan datos cuantitativos, luego en la segunda etapa se acopian y valoran los datos cualitativos, después de descubrir ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del estudio. El propósito de este modelo es utilizar resultados cualitativos para complementar la interpretación y explicación de los hallazgos cuantitativos que se encontraron al inicio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms Word	(Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2014)
Redacción final	<p>Para Carhuacho et al. (2019) indican que, el diseño explicativo secuencial posee un proceso que consiste en interpretar datos cuantitativos obtenidos mediante la búsqueda de documentos, fichas de observación o encuestas para reflejar los resultados en tablas y figuras, del mismo modo se analizan los datos cualitativos obtenidos de documentos, sistematización de experiencias o entrevistas, para luego triangular ambas informaciones obteniendo un diagnóstico más amplio del fenómeno. Según Hernández et al. (2014) destaca que, el diseño explicativo secuencial se caracteriza por tener dos etapas, en la primera etapa se obtienen y analizan datos cuantitativos, luego en la segunda etapa se acopian y valoran los datos cualitativos, después de descubrir ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del estudio. El propósito de este modelo es utilizar resultados cualitativos para complementar la interpretación y explicación de los hallazgos cuantitativos que se encontraron al inicio. Este tipo de diseño cumple un rol fundamental en esta investigación, siendo útil en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos los cuales permitieron brindar un diagnóstico más amplio del problema encontrado en la organización.</p>	

Método de investigación 1 - Analítico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre éstas”, este método de investigación consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.	Es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad. el objetivo principal del método analítico es descubrir información relevante sobre un tema. Para lograrlo, primero se recopilan todos los datos de los que se dispone sobre la materia; y una vez que se han recolectado, se examinan para probar una hipótesis o apoyar una idea determinada.	Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas por parte del investigador en concordancia con el planteamiento de investigación. En ese sentido, es importante la lectura y revisión de las propuestas teóricas, así como los estudios previos realizados para analizar los bosquejos relacionados con su estudio. El análisis respectivo le permite reconocer, argumentaciones, aportes válidos y limitaciones del marco teórico estudiado.
Parfraseo	En este método de investigación se extrae las partes de un todo con el objetivo de estudiarlas y examinarlas de forma separada para observar su naturaleza y efectos del fenómeno de estudio lo cual permitirá establecer nuevas teorías.	Esta investigación destaca la evaluación de hechos e información relevante para encontrar los elementos principales detrás del tema de estudio y entenderlos a profundidad, para conseguirlo se recopilan todos los datos y luego de su recolección se examinan para probar una hipótesis o apoyar una idea.	Actividades reflexivas y analíticas que realiza el investigador de acuerdo con el planteamiento de su investigación, para realizar este método es necesario la revisión de información, interpretarla y realizar el análisis de datos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gomez, 2012)	(Lifeder, 2019)	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
Redacción final	Analítico: Según Gómez (2012) en este método de investigación se extrae las partes de un todo con el objetivo de estudiarlas y examinarlas de forma separada para observar su naturaleza y efectos del fenómeno de estudio lo cual permitirá establecer nuevas teorías. Por su parte Lifeder (2019) indica que, esta investigación destaca la evaluación de hechos e información relevante para encontrar los elementos principales detrás del tema de estudio y entenderlos a profundidad, para conseguirlo se recopilan todos los datos y luego de su recolección se examinan para probar una hipótesis o apoyar una idea. Finalmente, Carhuancho et al. (2019) resaltan que son actividades reflexivas y analíticas que realiza el investigador de acuerdo con el planteamiento de su investigación, para realizar este método es necesario la revisión de información, interpretarla y realizar el análisis de datos.		

Método de investigación 2 - Deductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos.	Se enmarca en la denominada lógica racional y consiste en partir de unas premisas generales a llegar a inferir enunciados particulares. Si sucede que estas concepciones generales iniciales no son demostrables (axiomas), el método será entonces axiomático-deductivo.	Es aquella orientación que va de lo general a lo específico; es decir, que parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos.

Parafraseo	Investigación que va de lo general a lo particular y tiene como característica que si las conclusiones deducidas son verdaderas las premisas de las que se originan también lo son.	Esta investigación parte de premisas generales que se desdoblán a premisas particulares el cual se enmarca en la lógica racional.	Método de investigación que se orienta desde lo general hasta lo específico es decir parte de un enunciado general los cuales se descomponen en elementos más específicos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gomez, 2012)	(Lafuente & Marin, 2008)	(Caballero, 2014)
Redacción final	Deductivo: Para (Gómez, 2012) el método de investigación deductiva va de lo general a lo particular y tiene como característica que si las conclusiones deducidas son verdaderas las premisas de las que se originan también lo son. Igualmente, Lafuente y Marín (2008) destaca que esta investigación parte de premisas generales que se desdoblán a premisas particulares el cual se enmarca en la lógica racional. Por último, Caballero (2014) afirma que, es un método de investigación que se orienta desde lo general hasta lo específico es decir parte de un enunciado general los cuales se descomponen en elementos más específicos.		

Método de investigación 3 - Inductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior.”	El método inductivo o empírico consiste en crear enunciados generales a partir de la experiencia, comenzando con la observación de un fenómeno, y revisando repetidamente fenómenos comparables, para establecer por inferencia leyes de carácter universal. En este sentido es posible afirmar que en este método la táctica empleada va de lo particular a lo general.	Aquella orientación que va de los casos particulares a lo general; es decir, que parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares.
Parafraseo	Método de investigación que parte de lo individual a lo general que a partir de resultados particulares busca posibles relaciones generales que la sustenten.	Este método permite crear enunciados generales a partir de la experiencia, se inicia con la observación de un fenómeno luego se revisa para compararlas y establecer por inferencia leyes de carácter universal.	Investigación que inicia desde casos particulares a lo general; Es decir se tienen datos o elementos individuales que luego por semejanzas se logran sintetizar y llegar a un enunciado general que permite explicar y comprender esos casos particulares.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gomez, 2012)	(Lafuente & Marin, 2008)	(Caballero, 2014)
Redacción final	Inductivo: Según Gómez (2012) el método de investigación inductivo parte de lo individual a lo general que a partir de resultados particulares busca posibles relaciones generales que la sustenten. Del mismo modo Lafuente y Marín (2008) indican que, este método permite crear enunciados generales a partir de la experiencia, se inicia con la observación de un fenómeno luego se revisa para compararlas y establecer por inferencia leyes de carácter universal. Finalmente, Caballero (2014) resalta que, la investigación inicia desde casos particulares a lo general; Es decir se tienen datos o elementos individuales que luego por semejanzas se logran sintetizar; para posteriormente llegar a un enunciado general que a su vez permite, explicar y comprender esos casos particulares.		

Categorización de la categoría (ver matriz 9)

Sub categoría	Indicadores	Ítem
Procesos	Funciones	Preguntas de la encuesta (instrumento) semana 6 todavía
	Operaciones	
	Recursos	
Eficiencia	Capacidad	
	Tiempo	
	Tecnología	
Comunicación	Información	
	Coordinación	
	Capacitación	
Control	Calidad de servicio	
	Plazo de ejecución	
	Rotación de inventario	

CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de Población	55 colaboradores de una clínica privada
Lugar, espacio y tiempo	Área de farmacia de una clínica privada. Turnos mañana y tarde que corresponde al mes de marzo del 2022
Muestra	48 colaboradores
Resumen de la población	El presente estudio, presenta una población 55 trabajadores del área farmacia en los turnos mañana y tarde que corresponden al mes de marzo 2022 de una clínica privada en Lima.

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La encuesta es una técnica donde “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas”, se caracteriza por ser práctica y de una sola aplicación, para esto el investigador previamente debe de concretar el día y hora de aplicación con el área responsable en la empresa, el día de la aplicación el investigador se presenta ante el grupo, presenta el cuestionario, procede a otorgar el instrumento a cada persona y espera a que culminen, no existirá en ningún momento la intervención, y si en caso realizarlo invalida la recopilación de los datos, y obligaría volver a aplicar el instrumento.	Es un formulario impreso que el sujeto llena por sí mismo y cuyas preguntas, previamente elaboradas, son significativas para la investigación que se realiza La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud del problema, que se supone o se conoce de forma parcial o imprecisa, como forma de retroalimentación sobre los cambios o transformaciones ocurridas. Normalmente, el cuestionario de la encuesta se aplica de forma grupal siendo de gran utilidad para obtener información de grupos.	Es una técnica que se lleva a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Las encuestas proporcionan información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de los ciudadanos. La encuesta se aplica ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema, e identificar e interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios que puedan cumplir con el propósito establecido.
Parfraseo	Técnica para obtener información mediante preguntas a otras personas, El investigador debe asegurarse de que nadie intervenga en las respuestas para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio.	Es un formulario impreso que consta de ciertas preguntas o incógnitas dirigidas a obtener determinados datos que son significativas para la investigación y son realizadas con el fin de lograr un mayor acopio de información.	Método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas acerca de diversos temas el cual se da mediante un cuestionario.

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, y otros, 2018)	(Questionpro, 2019)
Redacción final	Para Carhuacho et al. (2019) la encuesta es una técnica para obtener información mediante preguntas a otras personas. El investigador debe asegurarse de que nadie intervenga en las respuestas para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Por su parte Hernández et al. (2018) refiere que es un formulario impreso que consta de ciertas preguntas o incógnitas dirigidas a obtener determinados datos que son significativas para la investigación y son realizadas con el fin de lograr un mayor acopio de información. Finalmente, Questionpro (2019) destaca que es un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas acerca de diversos temas el cual se da mediante un cuestionario.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. El cuestionario es un documento que contiene la presentación del mismo, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quien se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.	Es el instrumento más utilizado para recolectar datos el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).	El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.
Parfraseo	Instrumento que agrupa una serie de preguntas con escala de medición sobre alguna temática en particular la cual tiene como finalidad obtener información, en este tipo de instrumento no existen las respuestas buenas ni malas, todas serán consideradas válidas para el estudio.	Es el instrumento más utilizado para la recolección de datos que constituyen un conjunto de preguntas para medir una o más variables. Estos cuestionarios se realizan para calificar el desempeño de alguna empresa, conocer las necesidades de sus colaboradores y evaluar la percepción de los involucrados sobre ciertos problemas en la organización.	El cuestionario es de mucha utilidad en la investigación científica pues permite que el investigador fije su atención en ciertos aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, mediante esto se puede aislar los problemas que nos interesan con el fin de precisar el objeto de estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, Fernández , & Baptista, 2014)	(Gomez, 2012)
Redacción final	Para (Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019) el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas con escala de medición sobre alguna temática en particular la cual tiene como finalidad obtener información, en este tipo de instrumento no existen las respuestas buenas ni malas, todas serán consideradas válidas para el estudio. Asimismo (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014) consideran que es el instrumento más utilizado para la recolección de datos que constituyen un conjunto de preguntas para medir una o más variables. Estos cuestionarios se realizan para calificar el desempeño de alguna empresa, conocer las necesidades de sus colaboradores y evaluar la percepción de los involucrados sobre ciertos problemas en la organización. Por último (Gomez, 2012) sugiere que el cuestionario es de mucha utilidad en la investigación científica pues permite que el investigador fije su atención en ciertos aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, mediante esto se puede aislar los problemas que nos interesan con el fin de precisar el objeto de estudio.		

--	--

Procedimiento Cuantitativo		
Paso 1:	Se procederá la elaboración del cuestionario que está constituido por 20 preguntas sobre la gestión operativa	
Paso 2:	Se realizará las encuestas usando Google formularios a los 48 trabajadores del área de farmacia	
Paso 3:	Se consolidó la información y los datos de los 48 colaboradores encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26	
Paso 4:	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más decisivos.	
Paso 5:	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.	
Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Los objetivos de la estadística descriptiva son los que se abordan en la primera de estas fases, es decir su misión es ordenar, describir y sintetizar la información recogida. En este proceso es necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto de datos obtenidos. La realización de graficas también forma parte de la estadística descriptiva dado que proporciona una manera visual directa de organizar la información. La finalidad de la estadística descriptiva no es, entonces, extraer conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción.	La mayor parte de la información estadística en periódicos, revistas, informes de empresas y otras publicaciones constan de datos que se resumen y presentan en una forma fácil de leer y de entender. A estos resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos se les conoce como estadística descriptiva.
Parfraseo	La estadística descriptiva tiene como objetivos ordenar, describir y sintetizar la información recogida por lo cual es necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto de datos obtenidos. La finalidad de la estadística descriptiva no es extraer conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción.	Se les conoce como estadística descriptiva a los resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos, por lo general la mayor parte de la información estadística se encuentra en periódicos, revistas, informes de empresas entre otras publicaciones.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2009)	(Sweeney, Williams, & Anderson, 2008)

Redacción final	Según (Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2009) la estadística descriptiva tiene como objetivos ordenar, describir y sintetizar la información recogida por lo cual es necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto de datos obtenidos. La finalidad de la estadística descriptiva no es extraer conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción. Para (Sweeney, Williams, & Anderson, 2008) se les conoce como estadística descriptiva a los resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos, por lo general la mayor parte de la información estadística se encuentra en periódicos, revistas, informes de empresas entre otras publicaciones.
------------------------	--

CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Área de farmacia de una clínica privada
Provincia/Departamento	Lima - Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	Área de farmacia, área de almacén de farmacia, área de compras, área de delivery. En la empresa, se observa déficit en el aprovisionamiento de medicamentos y material médico, demora en la atención a pacientes por fallos en el sistema y temas de coberturas, así como el incumplimiento y demora de envío de medicamentos a domicilio dentro del tiempo que aseguran enviar.

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
Edad	35	42	44	33
Profesión	Técnica en Farmacia	Químico farmacéutico	Administradora	Jefe de almacén
Rol (función)	<ol style="list-style-type: none"> Expendio de medicamentos Atención de recetas Trato directo con el paciente 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer las funciones de los técnicos Control y supervisión de procesos de atención Trámites documentarios de la dirección farmacéutica. 	<ol style="list-style-type: none"> Planificar Organizar Dirigir Controlar 	<ol style="list-style-type: none"> Control del inventario Planificar la estrategia logística. Liderar la recepción y expedición de medicamentos material y médico. Dirigir el equipo. supervisar, orientar y asignar responsabilidades.

Justificar porqué se seleccionó a los sujetos	Las personas mencionadas brindarán la información que la investigación necesita, resaltando que ellos están involucrados en el proceso del servicio que se ofrece en la farmacia de la clínica privada con respecto al estudio sobre la gestión operativa
--	---

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados cuyo objetivo es conocer su apreciación respecto a la problemática de estudio.	La técnica de entrevista, puede definirse como la conversación dirigida al logro de determinado fin, que se puede establecer con una persona o grupo de personas para obtener y suministrar información.	Técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.
Parfraseo	Es la interacción verbal en el que una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados) sobre un tema determinado, su principal objetivo es conocer cuál es su apreciación respecto al tema de conversación	Se define como la conversación que se puede establecer con una persona o grupo de personas para obtener información de datos que se requieren sobre el objeto de estudio aquí se pueden conocer ideas, sentimientos, opiniones y valores todos de carácter subjetivo.	Técnica que consiste en obtener datos estableciendo contacto directo con las personas que se consideren fuente de información el cual busca obtener información espontánea y abierta.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hernández, y otros, 2018)	(Bernal, 2010)
Redacción final	Para Carhuancho et al.(2019) la entrevista es la interacción verbal en el que una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados) sobre un tema determinado, su principal objetivo es conocer cuál es su apreciación respecto al tema de conversación Asimismo, Hernández et al. (2018) la definen como la conversación que se puede establecer con una persona o grupo de personas para obtener información de datos que se requieren sobre el objeto de estudio aquí se pueden conocer ideas, sentimientos, opiniones y valores todos de carácter subjetivo. Por último, Bernal (2010) resalta que, esta técnica consiste en obtener datos estableciendo contacto directo con las personas que se consideren fuente de información el cual busca obtener información espontánea y abierta.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación. Este documento previamente debe ser revisado y confrontado con el objetivo de la investigación.	Es básicamente una lista con temas y preguntas que pretende hacer un entrevistador a su entrevistado. Pueden llegar a ser muy útiles independientemente del género que sea la entrevista, ya sea de trabajo, de investigación o periodística, entre otros.	La guía de la entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas, el cual es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia directa. La guía de la entrevista es especialmente útil en la investigación y evaluación en equipo, la guía proporciona un modo de asegurar que todos los investigadores exploren con los informantes las mismas áreas generales.

Parfraseo	La guía de entrevista debe tener los datos generales del entrevistado y datos concernientes al tema de investigación, antes de la entrevista este documento debe ser revisado y verificado con el objetivo de la investigación.	Es una lista con temas y preguntas que realiza el entrevistador a su entrevistado el cual puede llegar a ser muy útil dependiendo de la naturaleza que sea la entrevista, ya sea de trabajo, de investigación o periodística, entre otros.	Sirven para recordar preguntas sobre ciertos temas al entrevistado, el empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar, esta guía es útil en la investigación y evaluación en equipo.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Lifeder, 2021)	(Bogdan, 2009)
Redacción final	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019) la guía de entrevista debe tener los datos generales del entrevistado y datos concernientes al tema de investigación, antes de la entrevista este documento debe ser revisado y verificado con el objetivo de la investigación. De igual manera (Lifeder, 2021) lo define como una lista con temas y preguntas que realiza el entrevistador a su entrevistado el cual puede llegar a ser muy útil dependiendo de la naturaleza que sea la entrevista, ya sea de trabajo, de investigación o periodística, entre otros. Finalmente (Bogdan, Roberto, 2009) indica que sirven para recordar preguntas sobre ciertos temas al entrevistado, el empleo de guías presupone un cierto grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar, esta guía es útil en la investigación y evaluación en equipo.		

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se redacta la guía de entrevista cuidadosamente.
Paso 2:	Se procede a realizar la entrevista online mediante una llamada telefónica a las 4 unidades informantes del área de farmacia.
Paso 3:	Se transcriben las grabaciones de entrevista en un documento Word en formato RTF para después llevarlo a ATLAS.TI.
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	La triangulación de datos utiliza diferentes fuentes y métodos de recolección. En la indagación cualitativa posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección.	La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno. Al conocer un punto de referencia en el espacio, éste sólo localiza a la persona en un lugar de la línea en dirección a este punto, mientras que al utilizar otro punto de referencia y colocarse en un tercer punto (formando un triángulo)
Parfraseo	La triangulación consiste en analizar los datos utilizando diversas fuentes de información y métodos para recolectar los datos, se centra en contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados.	La triangulación se refiere al uso de métodos cuantitativos y cualitativos de fuentes de datos de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno, aquí se puede implantar diferentes estrategias de recolección de datos para contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)	(Okuda & Gómez, 2005)

Redacción final	(Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018) la triangulación consiste en analizar los datos utilizando diversas fuentes de información y métodos para recolectar los datos, se centra en contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. También (Okuda & Gómez, 2005) indica que la triangulación se refiere al uso de métodos cuantitativos y cualitativos de fuentes de datos de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno, aquí se puede implantar diferentes estrategias de recolección de datos para contrastar un determinado conjunto de observaciones con otros, abordando el mismo fenómeno.
------------------------	---

Aspectos éticos	
APA	En el presente estudio se menciona la autoría de todos los autores, a través de la realización de citas y referencias bibliográficas, bajo la normativa del formato APA y Turnitin.
Muestra	La muestra es de 48 colaboradores.
Data	Se trabajó con la información consolidada en Excel y el sistema estadístico SPSS.