



**Universidad  
Norbert Wiener**

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

**Tesis**

**Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control  
administrativo en una entidad pública de Lima, 2018**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de  
Gestión Empresarial**

**AUTOR**

Br. Flores Lope, Jessica Marelyn

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y  
Ambiental

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**“Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Rafael Félix Ramos Cáceres

Secretario

Mg. Luis Enrique Ramírez Pacheco

Vocal

Mg. Alfredo Marino Ramos Muñoz

Asesor metodólogo

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Ing. Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto

**Dedicatoria**

A mis padres Máxima y Lucho, por siempre brindarme su apoyo incondicional y sobre todo la motivación que necesitaba para seguir adelante, a mi esposo Miguel que siempre estuvo a mi lado en los momentos más difíciles y a mis seres queridos que siempre estuvieron ahí para darme fuerza.

### **Agradecimiento**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para continuar a pesar de los obstáculos y no dejarme renunciar ante la adversidad. A la universidad Wiener por darme la oportunidad de estudiar y demostrarme a mis misma que sí se puede seguir avanzando en la vida y aspirar a ser un profesional de calidad. A mis maestros que me guiaron y transmitieron sus conocimientos en los años de estudio y muy en especial a mi asesor el Ing. Jorge Cáceres Trigoso y profesor Mg. Enrique Graner Pastrana.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Flores Lope Jessica Marelyn identificado con DNI Nro 42526306, domiciliado en Jr. García Villón N°671- Condominio Parque Central R-708 – Lima, Cercado egresado(a) de la carrera profesional de INGENIERIA INDUSTRIAL Y GESTION EMPRESARIAL he realizado la Tesis titulada “Propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018” para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 22 de junio del 2018.

---

Flores Lope, Jessica Marelyn  
DNI: 42526306

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Para presente tesis titulada “**Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018**”, el cual tuvo por objetivo proponer soluciones de mejora continua para mejorar el control administrativo dentro de la oficina de Operadores y reducir los procesos que generan retrasos y cuellos botellas, todo esto se registrará bajo los lineamientos y reglamentos de grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión empresarial.

En la presente investigación se desarrolló varios capítulos según formato indicado por la misma Universidad Wiener, lo cuales se indicarán a continuación:

### **Capítulo I:** Problema de la investigación

Dentro de este capítulo se identificará el problema ideal y se formulará el mismo. También, determinaremos el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación del problema identificado y la justificación práctica.

### **Capítulo II:** Marco teórico

Para esta segunda parte, se realizará el sustento teórico en la cual se describirán las diferentes teorías necesarias para la presente investigación, se establecerán los antecedentes tanto nacionales como internacionales y finalmente se desarrollará el marco conceptual que

indicará los conceptos de la categoría problema, subcategorías, categorías emergentes y la categoría solución.

### **Capítulo III: Método**

Para este tercer punto, se desarrollará la descripción del significado de sintagma, enfoque, tipo, nivel, método, población, muestra, unidades informantes, técnicas e instrumentos para la recopilación de datos y finalmente el análisis de datos obtenidos. Todos estos puntos son necesarios para el desarrollo de la investigación.

### **Capítulo IV: Empresa**

Se desarrollará la descripción de la empresa, tanto su marco legal, su actividad económica, proyectos actuales y su perspectiva empresarial, todo esto de manera general para ver donde se está desarrollando el problema de la investigación.

### **Capítulo V: Trabajo de campo**

En este punto se desarrollarán los resultados cuantitativos, el análisis cualitativo y un diagnóstico final de los datos recolectados.

### **Capítulo VI: Propuesta de la investigación**

Dentro de este punto se desarrollará el fundamento necesario para la propuesta, de acuerdo a una matriz se describirá el problema para elegir la mejor alternativa de solución, los objetivos, la justificación, los resultados esperados y finalmente el desarrollo de cada objetivos planteado.

### **Capítulo VII: Discusión**



Consistirá en el contraste entre el diagnóstico final, la propuesta y los antecedentes.

### **Capítulo VIII:** Conclusiones y sugerencias

Se mencionará las conclusiones de cada objetivo planteado inicialmente y se desarrollará las sugerencias a cada objetivo.

### **Capítulo IX:** Referencias

Las referencias se consignarán de acuerdo al formato APA.

Y finalmente, dentro de los anexos se adjunta las evidencias en diferentes formatos de investigación, los documentos firmados por los expertos en cuanto a la validación del instrumento y validación de la propuesta. También, las evidencias de la empresa.

La autora  
Flores Lope, Jessica Marelyn

## Índice

	<b>Pag.</b>
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vii
Índice	x
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xiv
Índice de cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de la investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	23

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico	25
2.2 Antecedentes	32
2.3 Marco conceptual	39

### CAPÍTULO III

## **MÉTODO**

3.1 Sintagma	58
3.2 Enfoque	58
3.3 Tipo, nivel y método	58
3.4 Categorías y subcategorías	60
3.5 Población, muestra y unidades informantes	61
3.6 Técnicas e instrumentos para recopilación de datos	61
3.7 Procedimiento para recopilar datos	64
3.8 Análisis de datos	65

## **CAPÍTULO IV**

### **EMPRESA /CONTEXTO EN ESTUDIO**

4.1 Descripción de la empresa	67
4.2 Marco legal de la empresa	68
4.3 Actividad económica de la empresa	70
4.4 Información tributaria de la empresa	70
4.5 Información económica y financiera	71
4.6 Proyectos actuales	71
4.7 Perspectiva empresarial	71

## **CAPÍTULO V**

### **TRABAJO DE CAMPO**

5.1 Resultados cuantitativos	73
5.2 Análisis cualitativo	86
5.3 Diagnóstico final	91

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

6.1 Fundamentos de la propuesta	98
6.2 Problemas	100
6.3 Elección de la alternativa de solución	103
6.4 Objetivos de la propuesta	104
6.5 Justificación de la propuesta	104

6.6 Resultados esperados	108
6.7 Desarrollo de la propuesta	110
6.7.1 Objetivo 1	110
6.7.2 Objetivo 2	123
6.7.3 Objetivo 3	142
6.8 Consideraciones finales de la empresa	160

## **CAPÍTULO VII**

DISCUSIÓN	162
-----------	-----

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

8.1 Conclusiones	166
8.2 Sugerencias	168

## **CAPÍTULO IX**

REFERENCIAS	172
-------------	-----

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de la investigación	181
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	182
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	183
Anexo 4: Instrumento cualitativo	185
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	190
Anexo 6: Triangulación de las entrevistas	191
Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	194
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	209
Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa	211
Anexo 10: Evidencias de la propuesta	212
Anexo 11: Artículo de investigación	213
Anexo 12: Matrices de trabajo	221

**Índice de tablas**

	<b>Pag.</b>
Tabla 1. Validación de expertos del instrumento cuantitativo de la encuesta	63
Tabla 2. Prueba de confiabilidad – Cronbach	64
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría eficiencia de personal	73
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría planificación	75
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría organización	78
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría control de procesos	80
Tabla 7. Pareto de la categoría control administrativo	83
Tabla 8. Indicadores de la propuesta	108
Tabla 9. Plan de comunicación interna	111
Tabla 10. Indicadores	119
Tabla 11. Plan de actividades del objetivo 2	123
Tabla 12. Herramienta 5W´s+H	126
Tabla 13. Alternativas de plan de acción	128
Tabla 14. Indicadores	137
Tabla 15. Plan de actividades	142
Tabla 16. Indicadores	153
Tabla 17. Procesos comparativos	154
Tabla 18. Rentabilidad	155
Tabla 19. Presupuesto	157
Tabla 20. Capacitaciones	158

## Índice de figuras

	<b>Pag.</b>
Figura 1. Estructura Orgánica de la SUNAT	68
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de la categoría eficiencia de personal	73
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de la categoría planificación	76
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de la categoría organización	78
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de la categoría control de procesos	81
Figura 6. Pareto de la categoría control administrativo	84
Figura 7. Kaizen	99
Figura 8. Ishikawa 1	100
Figura 9. Ishikawa 2	101
Figura 10. Ishikawa 3	101
Figura 11. Matriz de propuesta de investigación.	103
Figura 12. Formato de plan de mejora Kaizen	106
Figura 13. Ficha de Plan de comunicación	113
Figura 14. Modelo de encuesta exploratoria	116
Figura 15. Comunicación	117
Figura 16. Plataforma interna	117
Figura 17. Mapa de procesos	118
Figura 18. Imágenes varias	122
Figura 19. Modelo de encuesta para diagnóstico	127
Figura 20. Ficha plan de acciones	129
Figura 21. Diagrama de flujo	130
Figura 22. Diagrama de flujo de suceso imprevisto	131
Figura 23. Lista de chequeos	132
Figura 24. Hoja de inspección	133
Figura 25. Ficha de auditoría	134
Figura 26. Ficha de seguimiento	135
Figura 27. Mapa de procesos	136
Figura 28. Informe de mejora de procesos.	138
Figura 29. Modelo de plan de implementación de procesos	139
Figura 30. Ficha de seguimiento	141
Figura 31. Diagrama de procesos	144
Figura 32. Sugerencias a considerar	145
Figura 33. DAP actual de la oficina de Operadores	146
Figura 34. DAP esperado para la oficina de Operadores	151
Figura 35. Evidencias	159

**Índice de cuadros**

	<b>Pag.</b>
Cuadro 1. Categorías emergentes y definiciones básicas	89
Cuadro 2. Instructivo de llenado de plan de mejora Kaizen	107
Cuadro 3. Pasos fundamentales de comunicación interna	115
Cuadro 4. Diagrama Gantt	121
Cuadro 5. Ciclo de Deming	125
Cuadro 6. Diagrama Gantt	140
Cuadro 7. Cuadros de resultado de DAP actual	150
Cuadro 8. Cuadros de resultado de DAP esperado	153
Cuadro 9. Diagrama Gantt	156

## Resumen

La presente investigación titulada “Implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018”, tuvo como objetivo proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar el Control Administrativo en una entidad pública, desarrollando diferentes actividades que puedan dar solución urgente al problema.

La investigación realizada es de tipo proyectiva, de diseño no experimental, de tipo transversal y sintagma holístico ya que su estudio se basa en un diagnóstico de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos los cuales no serán manipulados. Los instrumentos utilizados para la recopilación de datos son: los cuantitativos que se basa en una encuesta realizada a 26 trabajadores y el cualitativo que es una entrevista que consta de 7 preguntas dirigidos al gerente, jefe y supervisor de la oficina. Los datos obtenidos son vaciados a una matriz para realizar las triangulaciones necesarias y poder establecer las categorías emergentes y las propuestas de solución.

Como resultado, se detectó que la falta de un control administrativo surge de problemas agrupados como eficiencia del personal, organización, planificación y control de procesos que se encuentran dentro de la oficina, para ello se diseñó una propuesta que ayude a optimizar los procesos, las comunicaciones internas y los tiempos de evaluación de cada expediente, se tomó como apoyo y soporte las diferentes teorías y antecedentes.

*Palabras clave:* Control administrativo, eficiencia de personal, planificación, organización y control de procesos.



## **Abstract**

The present investigation entitled "Proposal of implementation of the Kaizen methodology to improve the administrative control in a public entity of Lima, 2018", had as its objective to propose the implementation of the Kaizen Methodology in order to improve the Administrative Control in a public entity, developing different activities that can give an urgent solution to the problem.

The research carried out is of a projective type, of a non-experimental design, of a transversal type and a holistic syntagma since its study is based on a diagnosis of the data obtained through the different instruments which will not be manipulated. The instruments used for the data collection are: the quantitative ones based on a survey carried out on 26 workers and the qualitative one which is an interview that consists of 7 questions addressed to the manager, head and supervisor of the office. The data obtained will be entered into a matrix to perform the necessary triangulations and establish the emerging categories and solution proposals.

As a result, it was detected that the lack of administrative control arises from grouped problems as staff efficiency, organization, planning and process control found within the office, for that purpose a proposal was designed to help optimize the processes, internal communications and the evaluation times of each file. The different theories and background were taken as help and support.

*Keywords:* Administrative control, staff efficiency, planning, organization, process control.

## **Introducción**

La principal característica del presente trabajo es que se ha generado una falla en cuanto al Control Administrativo se refiere, esto se debe a que dentro de la oficina de Operadores no cuenta con un personal encargado de verificar o hacer seguimientos varios, otro tema es que no cuentan con procesos establecidos y el personal trabaja a diario sobre las situaciones del día y sus tareas encargadas. Entonces, se puede indicar que carecen de una herramienta de calidad.

Para analizar el problema encontrado se investigará la solución necesaria para afrontar la situación suscitada, para ello será necesario desarrollar la solución, el cual consiste en la implementación de la metodología Kaizen que es una herramienta de calidad que ayudará paso a paso a rastrear el problema y entrar las soluciones que más se adecuen, promover las acciones preventivas.

Para desarrollar la propuesta, será necesaria la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que ayudarán a desarrollar los diferentes objetivos de solución que son la implementación de una plan de comunicación interna, mejorar los procesos internos y eliminar la duplicación de tareas a través de la utilización del ciclo de Deming y, finalmente desarrollar un plan para cumplir con los plazos establecidos para la atención documentaria.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

A nivel mundial, específicamente en Paraguay, este problema inicia usualmente en empresas medianas o pequeñas quienes no cuentan con un sistema de administración bien definida y muchas veces los objetivos de las empresas no se encuentran detallados por escrito y el personal solo trabaja de manera empírica, todo esto puede generar situaciones no previstas y de alto riesgo financiero como pérdida de activos o malversación de fondos, para lo cual sugieren un control interno adecuado para evitar estos tipos de problemas que son netamente administrativos.

En el Perú, el control administrativo se debe dar en todo tipo de empresas, como las privadas y las estatales, hoy en día se ha visto muchos fraudes por no tener un control administrativo transparente y adecuado. Hemos observado noticias nacionales sobre falta de control dentro del sector público, para evitar dichos problemas normalmente tienen auditorías internas en las cuales hacen un sondeo o muestreo de las funciones asignadas a cada área, lo mismo pasa en las empresas privadas, pero se observa cierto descontrol en las empresas pequeñas que aún están en crecimiento y solo trabajan de manera empírica.

Se puede indicar que, en el ámbito local, el control administrativo está fallando, el cual está generando muchos problemas internos, como la falta de producción por la mala planificación y distribución de las funciones asignadas al personal, se está generando un cuello

de botella sin que puedan tomar el control ya que esto tiene un inicio que compromete varios procesos y diferentes áreas.

Ahora, dentro de la oficina de Operadores el panorama no es diferente, la falta de un control en la parte administrativa genera inconvenientes que de manera indirecta perjudica a los usuarios. Un seguimiento a las diferentes actividades realizadas dentro de la oficina generaría un buen control y se conseguiría la productividad esperada.

### **1.1.2 Formulación del problema**

Se ha analizado la problemática que se vive en diferentes lugares, internacional y nacional, se ha determinado plantear el problema de la siguiente manera:

¿Cómo una implementación de la Metodología Kaizen mejora el Control Administrativo en una entidad pública?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar el Control Administrativo en una entidad pública.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación actual de las operaciones de Control Administrativo.

Conceptualizar las operaciones de Control Administrativo y la metodología Kaizen.

Diseñar una propuesta para la implementación de la Metodología Kaizen.

Validar los instrumentos de diagnóstico que miden el control administrativo y validar la propuesta a juicio de expertos.

### **1.3 Justificación**

#### **1.3.1 Justificación metodológica**

Los motivos principales metodológicos justificativos del presente trabajo de investigación serán resumidos de la siguiente manera:

El trabajo de investigación fue de tipo proyectivo el cual consistió en la preparación de una propuesta que brinde soluciones a las situaciones estimadas. La propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar el control administrativo, tiene relevancia dado que en la actualidad se presentan problemas internos de demoras en atención documentaria, falta de procesos, mala administración de tiempos, mala asignación de tareas, excesos de procesos, carga laboral, etc., toda estas circunstancias que se suscitan a lo largo del día laboral por tal motivo se evaluó la implementación de la metodología Kaizen con el propósito de mejorar, optimizar y corregir procesos internos, todo esto para lograr que la productividad aumente a corto plazo y la satisfacción del personal que labora en la oficina.

Para desarrollar diferentes actividades de mejora se propuso diferentes soluciones, cada uno de acuerdo al punto en específico que se desea mejorar.

### 1.3.2 Justificación práctica

Dentro de las razones prácticas que justifican la elaboración de este trabajo de investigación están las siguientes:

Se debe partir desde el inicio, que es la identificación del problema del presente trabajo de investigación y que métodos o criterios se va a utilizar para lograr el objetivo final. Para este problema encontrado se ha decidido implementar el Kaizen como materia de mejora continua para optimizar las operaciones del control administrativo. Este es un problema que se presenta en las empresas de diferentes rubros, ya sean estatales o privadas. El Kaizen se puede adaptar a tipo de empresa y de cualquier área, actualmente esta metodología no es muy conocida en las empresas. Dentro de la investigación se quiere demostrar que esta metodología aportará al campo empresarial ya que su costo de implementación es mínimo al utilizar la materia prima con la que la empresa cuenta, generando rentabilidad y sobre todo reduciendo costos.

En esta investigación se identificarán los cuellos de botella dentro de oficina, se propondrá métodos de mejora que permitan la estandarización, control de los mismos, proponer acciones que disminuyan los procesos en cada tarea asignada para la satisfacción tanto del usuario externo como del interno. Con las implementaciones que se desea instalar se espera recoger resultados a corto tiempo.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## **2.1 Sustento teórico**

### **Teoría de la administración**

Dentro de esta teoría muestran diferentes técnicas y habilidades que tiene el ser humano para el buen desarrollo de una organización, también se puede indicar que permite desarrollar capacidades de detectar situaciones de organización complejas, observar y plantear de forma innovadora soluciones prácticas. (Chiavenato, 2007)

Sobre la teoría de la administración, refiere que al igual que cualquiera de los demás campos del conocimiento, posee lenguaje propio para poder entenderse, sin desconocer que una cosa es la teoría administrativa y otra la de ser un buen administrador, ambas partes van de la mano si se aplican a la misma vez, por tanto, no solo sirve tener los conocimiento y lenguaje necesario, se necesita practicarlo para ser bueno en esa área. (Hernández, 2014)

La teoría de la administración desarrollo conceptos de estructura, por tal motivo se enfoca en la organización a través de su estructura que tienen lineamientos de control y dichas funciones que ejecutan para lograr la optimización y eficacia de los procesos y su recurso humano. (Alonso y Ocegueda, 2006)

La administración vista desde un enfoque por objetivos, indica que es una planificación empresarial, es gobernada por objetivos prefijados y planeados, también aprovecha de forma óptima su recurso humano que es orientado hacia una misma dirección y objetivos para lograr la eficacia y trabajo en equipo. (López, 2000)

Dentro de este concepto observamos tres teorías que se complementan para formar un concepto de calidad de estudio de las formas de la razón con sus condiciones y funciones específicas. (Desiato y Guevara, 1998)

### **Teoría de Maslow**

Dentro de esta teoría psicológica de Maslow podemos indicar que sobresale la motivación humana que es el punto más fuerte, también se puede identificar 5 categorías de acuerdo a las necesidades del ser humano y con un orden jerárquico que va de menor a mayor, su importancia se dará por la capacidad de supervivencia y motivación que tengan. Es así que a medida que el ser humano va satisfaciendo sus necesidades, van surgiendo otras que se vuelven prioridad y las perspectivas que tenían inicialmente van cambiando y por tanto el comportamiento del mismo, estos no se verán satisfechos hasta considerar que sus necesidades han sido cubiertas y buscaran otras, las necesidades básicas son: Necesidades fisiológicas o básica, de seguridad y protección, de amor y afecto, de estima y autorrealización. (Palomo, 2010)

En otro concepto, indica que Maslow no llegó a elaborar una teoría auténtica de la personalidad, en vez de ello se centra en estudiar lo que motiva al ser humano a seguir un objetivo de forma positiva y humanitaria. Por otro lado, indica que, estudia los aspectos de la personalidad, su desarrollo, interacción y como este influye en el ser humano y de su manera de actuar; Maslow parte del supuesto de que el ser humano busca lograr sus objetivos personales que le satisfacen y dan sentido a su vida. (Polaino, Cabanyes y Del Pozo, 2003)

Desde otro punto de vista, se menciona que la teoría de Maslow de la “realización personal” trata menos el desarrollo que la descripción de las necesidades humanas en general, su campo de estudio fue la psicología, aunque es evidente que en la infancia las necesidades básicas están sobre otras, dado que por ser infantes aun no tienen objetivos a futuro, solo viven el momento; a medida que el ser humano va creciendo, va desarrollando otras necesidades. (Miles y Williams, 2000)

En el Libro “Relaciones humanas”, indica que Maslow sabía que solo una necesidad motiva al ser humano a avanzar y conseguir una meta, deja de serlo una vez atendida. Identificó una jerarquía de necesidades como las siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización. También mencionó que las necesidades se pueden atender según la situación del momento, no necesariamente se dará en orden jerárquico. (Dalton, Hoyle y Watts, 2007)

Las necesidades humanas, están en constante expansión y se conciben como un todo, donde las necesidades superiores influyen sobre el comportamiento del resultado a partir de la satisfacción de sus necesidades inferiores. Entonces se puede indicar, las necesidades inferiores no desaparecen, sino que las influencias de estos vuelven aparecer cuando el nivel de satisfacción del ser humano cae por debajo del mínimo permitido. El concepto más importante para las necesidades de Maslow es la autorrealización, aquí se verá la capacidad del ser humano y lo que pueda lograr. (Palomo, 2010)

## **Teoría de contingencia**

Contingencia viene a ser algo que puede o no suceder, toda empresa corre riesgos de que en algún momento puede suscitarse algo, y para evitar dicho riesgo es importante que se tenga planes de contingencia para hacerle frente de ser necesario y no esperar que los problemas los encuentre desprevenidos, cada empresa establecerá sus planes de contingencia.

Esta teoría concibe diferentes factores como los internos y externos; y como todo estos pueden afectar de diferentes maneras a una organización. Dentro de los conceptos sobre contingencia se puede indicar que para lograr la mejor organización de una contingencia se necesita de su tecnología, medio ambiente y tamaño. (Varo, 1994)

En otro concepto, indica que la teoría de contingencia es la continuidad de un enfoque sistémico. Indica que existen diferencias entre las organizaciones y por tanto afrontan situaciones diferentes (contingencias), para lo cual requieren diferentes modos de administración para hacerle frente, dichos métodos variarían según la importancia de las variables de contingencia, estas variables son: atributos de los integrantes de la organización, incertidumbre en que trabaja la organización, la tecnología que usa y el tamaño de la organización. (Gorbaneff, 2007)

Como otra definición se puede indicar que la teoría de la contingencia tiene un sentido teórico-práctico de la organización, en especial la empresarial, tiene un carácter de sistema abierto, el factor situacional esta como determinante en la estructura de la organización y su eficiencia, la relación de los parámetros estructurales (tecnologías, sistemas

de producción...) y el entorno. La influencia del factor humano es muy importante para el planeamiento estratégico en los principios organizativos. (Hinojal, Carabaña, Fernandez y Subirats, 1991)

Para este punto se puede indicar que, el concepto de contingencia tiene una cabida contributiva dentro de una articulación, figura como un elemento en segundo plano, sus respuestas serán de apoyo para lo que haya evaluado la empresa. Se puede tener varios planes de contingencia, el orden en que su ubique uno de ellos es irrelevante dado que al momento de la necesidad surgida es lo que menor importancia tendrá. Al momento que se desee concretar situaciones altamente protegidas se utilizará las los niveles contributivos que ya se tiene. (Piñeyroa, 2008)

Para este autor el concepto de contingencia pretende definir la sociedad moderna, lo define como unilateral y apresurada, contingencia viene a ser lo que no es importante ni necesario, este concepto sale de una negación de imposibilidad y necesidad, el asunto viene a ser que ambas negaciones no se dejan disminuir entre ellas. Entonces, indica que se construye un concepto de esas dos negaciones y por tanto deben ser tratadas como uno en el sentido amplio de contingencia. (Giddens, Bauman, Luhmann y Beck, 1996)

### **Teoría del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es un complemento de varios actores, como el factor humano, relaciones de grupo, liderazgo, normatividad entre otros. Para que haya un buen funcionamiento del desarrollo organización se observa que el factor más importante es el

personal ya de ellos dependerá que las actividades realizadas se logren en tiempos programados, esto demostrara la eficiencia que se tiene y q el buen liderazgo interno.

La teoría del desarrollo organización busca lograr un orden de acuerdo a las necesidades y exigencias demandadas por la organización. La atención se centra en el actuar de grupos selectos y su eficiencia; optimizar las relaciones entre personas en la parte económica y costos, valores, etc. (Garzón, 2005)

Otro concepto define que: el desarrollo organizacional, está compuesto por dos temas: el Desarrollo y la Organización. Desde sus inicios tiene un pensamiento administrativo que reúne el concepto de la cultura organizacional, el concepto dinámico de las organizaciones y el cambio organizacional; entonces podemos decir que constituye una metodología de cambio y desarrollo dentro de la organización, tanto de las personas, sus procesos y su tecnología. (Sánchez, 2009)

De acuerdo con el autor, se indica que el desarrollo Organizacional es de enfoque sistémico, es un desdoblamiento práctico y operacional, no es una teoría administrativa, es movimiento donde varios autores tratan de aplicar ciencias de la conducta para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)

Para este autor, el Desarrollo Organizacional viene a ser un proceso netamente planificado de un cambio dentro de una organización, esto debe ser dirigido por los altos

directivos para mejorar la efectividad de la empresa a través de la revisión de los procesos internos que están basados en los conceptos del conocimiento. (Marchant, 2005)

A su vez, para este autor el Desarrollo Organizacional viene a ser un proceso de diferentes cambios que son planeados en un sistema socio – técnicos cuyo fin es el aumento de la eficacia y bienestar de la empresa para asegurar y lograr el crecimiento de la organización y del factor humano, entre ambos pueden lograr un gran desarrollo organizacional que convenga a ambas partes. (Achilles, 2004)

### **Teoría de las restricciones**

Dentro de una empresa las restricciones las manejan los gerentes para que se puedan ayudar a dirigir y lograr resultados que se espera en un determinado tiempo. Si no hubiera restricciones internas, no habría un control ya que cualquiera podría hacer lo que desea y en cualquier momento. Por tanto se realizan ciertas restricciones para ordenarse, estas a la vez se pueden aplicar a cualquier área que lo requiera.

Dentro de la teoría de las restricciones podemos indicar que es una filosofía de gestión el cual tiene como base los métodos de la ciencia para interpretar y mejorar sistemas integrados. También podemos decir que la teoría de restricciones es una metodología que mayormente está a disposición de la gerencia y que a su vez ayuda a direccionar a la empresa a lograr los resultados deseados de manera sistemática y lógica. Estas restricciones pueden producirse a partir de varios aspectos, como físicos (provisión de materiales, capacidad de recursos, etc.), recursos humanos o de mercado. (Aguilera, 2000)

La teoría de las restricciones es postulada como una alternativa para los sistemas de información a nivel gerencial, para analizar el impacto de una de decisiones sobre las utilidades de las mismas. Esta teoría indica que el desempeño de toda organización está limitado por restricciones, si una organización desea mejorar su desempeño tiene que identificarlas para que pueda superarlas. (Berrío y Castrillón, 2008)

Es una teoría metodológica que ayuda a pensar sistemáticamente y logra sacar provecho al sentido común. La teoría pone al alcance fundamentos, herramientas que permiten partiendo siempre desde la intuición y limitación de entendimiento, llegar a comprender el problema que se quiere resolver. (Birrell, 2004)

Este método permite que muchas personas reconsideren con éxitos las técnicas que utilizan para mejorar y administrar sus procesos de producción. Algunas personas opinan que es un método para implementar o mejorar la capacidad de sus procesos mientras se utilizan otros sistemas de control. (Stephen, 2006)

## **2.2 Antecedentes**

### **Antecedentes internacionales**

En México, Gonzáles (2013) mediante su investigación *Las 5'S una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente*, realizada en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango-México, tuvo por objetivo la implementación de la herramienta 5 “S” y que



el personal de la oficina tributaria de Quetzaltenango tenga una orientación hacia una cultura de servicio de calidad. Para el trabajo en mención utilizaron dos mediciones un antes y después de los eventos que fueron motivo de experimento para su evaluación, la técnica empleada fue la entrevista y los instrumentos fueron unas boletas de observación tipo censo para la recolección de datos. Se llega a la conclusión de que; al implementar la herramienta de las 5 “S” se optimizó la calidad de servicio brindado en la Oficina Tributaria de Quetzaltenango, de la SAT en la Región Occidente.

En Ecuador, Molina (2017) mediante su investigación *Formulación de una propuesta para la aplicación del sistema Justo a tiempo, para la fabricación de velas “Luz de América” de la ciudad de Guayaquil*, realizada en la Universidad Politécnica Selesiana, tuvo por objetivo eliminar la demanda insatisfecha de los productos, ordenando así la manera en la cual se manufacturan los productos actualmente, aumentando así la eficiencia en las operaciones. Realizará análisis para obtener referencias y lineamientos que le permitan proponer la implementación de la filosofía del Justo a Tiempo, el diseño que utilizó fue experimental, la técnica empleada fue la medición de tiempo y los instrumentos fueron los cuestionarios. Concluyó, que bajo la filosofía JIT se reducirá los inventarios en bodega de productos terminados y productos en proceso, de esta manera se dejará de producir en exceso artículos de baja rotación.

En Ecuador, Márquez (2016) mediante la investigación *Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.* realizada en la Universidad Politécnica Selesiana de Ecuador, se analizó la problemática mediante un

diagrama de Ishikawa o llamado diagrama de causa-efecto para determinar las causas del problema, esta investigación fue de tipo deductiva, no experimental, la técnica utilizada es la toma de tiempo. Su objetivo principal fue proponer mejoras en el método de trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A. Se analizó las operaciones, del análisis se concluyó que el diagrama Ishikawa determinó que el mayor problema para lograr una buena productividad es la mano de obra, los métodos de producción y la maquinaria. Cada pieza elaborada debe tener una hora de registro de proceso, detallando los movimientos de trabajo y el tiempo promedio de cada pieza. Se implementó un nuevo método de trabajo y se recogió resultados favorables para la empresa, disminuyendo los tiempos sin aumentar los recursos.

En Chile, Silva (2013) mediante la investigación *Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira*, realizada en la Universidad de Chile, su objetivo fue direccionado a apoyar el desarrollo organizacional del hospital Dr. Eduardo Pereira, empleando la gestión de procesos, de esa manera proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones que se considere conveniente, optimización de recursos y sobre todo la satisfacción de los clientes. Utilizaron una metodología para identificar los procesos generales y una herramienta para visualizar el quehacer organizacional. Llegando a las siguientes conclusiones: Se logró que el hospital aplicara la gestión de procesos y la utilización de herramientas que son de ingeniería en el sector salud; se diseñó un mapa de procesos para el hospital y se identificó los macroprocesos y se precisó técnicas de diagramación necesarias para sus procesos (BPMN).

En Nicaragua, Flores (2015) mediante la investigación *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013* realizada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; indicó que el objetivo principal fue el análisis del proceso Administrativo y la gestión empresarial que tiene la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante la fase 2010-2013. Constataron si los procesos se realizan de forma continua, adecuada y que les ayude a manejar de manera óptima la administración de la cooperativa. Usaron métodos empíricos y teóricos, trabajaron con una población de un total de 1 gerente, 2 jefes y 15 trabajadores, empleando métodos de revisión documental, observación de forma directa y una entrevista. Se llegó a la conclusión que no hay un buen manejo de la parte administrativa y por ende no hay una buena gestión interna. A partir de la evaluación de desempeño realizado a los colaboradores determina que no existe un sistema motivacional que les ayude a realizar sus labores de manera eficiente.

### **Antecedentes nacionales**

En Lima, Tasayco (2015) mediante la investigación titulada *Análisis y mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz*. En el trabajo realizado presentó el diagnóstico de la empresa, propuesta de mejora en sus procesos, esta investigación fue de tipo intuitiva, experimental, el instrumento fue planilla de resumen de observaciones. Su objetivo principal fue aumentar la capacidad que se da en la atención de los servicios prestados mediante la mejora de la productividad y reducción de los tiempos de cada atención. Se utilizó el ciclo de PDCA (Plan, Do, Check and Action) para diagnosticar sus resultados y hacer un estudio con la información de trabajo de datos reales que se obtuvo a raíz de la medición de los tiempos de la empresa que fue motivo de estudio. Se concluyó que

el aumento de la capacidad de servicio brindado en el taller se logrará a través de la implementación de un sistema adecuado que permitirá brindar un servicio de mantenimiento óptimo y periódico para los clientes y que a la vez tenga la capacidad de disminuir el tiempo de atención, se realizaron mejoras dentro del almacén; también se aplicó la herramienta de las 5's, todo esto para lograr una mejora en el desarrollo de cada actividad interna. Se realizó la presentación de una evaluación económica y técnica que ayude a la toma de las mejores decisiones para el bien de la empresa. El costo para la implementación de las mejoras planeadas tuvo un costo que ascenderá a 81,257 nuevos soles y la VAN resultante es igual a 176,663 nuevos soles.

En Lima, Carranza (2016) en la tesis *Análisis de mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta*, realizó un diagnóstico del proceso productivo de las prendas de vestir donde se generan muchos desperdicios ocasionando un impacto desfavorable para la organización, el cual ocasiona pérdidas monetarias y de reducción de la producción; esta investigación fue realizado desde un enfoque cualitativo, de diseño no experimental, con la técnica de estudio de tiempos. El objetivo que tuvo fue desarrollar el análisis y proponer mejoras para la optimización del proceso productivo de prendas t-shirt de la empresa objeto de estudio, Textil Only Star S.A.C., por medio del empleo de herramientas de manufactura esbelta. De acuerdo al análisis que los investigadores del presente trabajo han realizado, han llegado a la siguiente conclusión: De acuerdo a un análisis situacional actual y la utilización de las herramientas de Lean Manufacturing, les ayudó a identificar los desperdicios que habían dentro del proceso productivo de confecciones de prendas T-shirt y a través de la aplicación de

Técnicas de calidad, implementación de las 5 s, (Kaizen), JIT; todas les permitieron reducir cada desperdicio identificado, obteniendo un TIR de 66% y un VAN de S/. 58 901.94 (\$ 18 153.73), originando a la empresa Textil Only Star S.A.C. un ahorro al año de S/. 441 423.36 (\$ 137 944.80).

En Lima, Alayo y Becerra (2014) mediante la investigación denominada *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. En el proyecto de investigación del presente trabajo describió el desarrollo de la empresa Agroindustrias Kaizen que es una comercializadora y productora de alimentos balanceados para animales como las aves que son de crianza familiar, para la investigación en mención aplicaron un enfoque cualitativo-cuantitativo de diseño interpretativo, con la técnica de encuestas y entrevistas. El objetivo primordial fue lograr aumentar la rentabilidad de la empresa, apoyar en la mejora continua, optimizar los procesos de operación y apoyo. También se tomó en cuenta la seguridad y salud del personal en el trabajo, factor muy importante y sobre todo obligatorio para todas las empresas en el Perú, se utilizó nociones de Balanced Scorecard, mejora de procesos, sistemas de calidad, herramienta de plan estratégico, metodología de las 5's (Kaizen), identificación de peligros, análisis de falla y efectos (AMFE), evaluación de riesgos, pronósticos, trazabilidad y tratamiento de producto, métodos de gestión de mantenimiento, para el trabajo se aplicó el Ciclo de Deming. Por conclusión final, indican que lograron mejorar los indicadores de efectividad pasando de 34.8% a 70%, el diseño y la implementación de un sistema de mejora continua para el área de producción les ayudó con el control y seguimiento, aumentaron el mantenimiento preventivo, redujeron las horas de trabajo de los colaboradores al realizar un

mantenimiento correctivo que fue de 85.5% a 23.66%, obtuvieron una eficacia de tiempo de producción entre el 98% y 99%, elaboraron la matriz IPER para detectar los peligros en el área de trabajo, implementaron las 5'S y el clima laboral creció de un 63% a 83%.

En Trujillo, Castro (2016) mediante su investigación *Propuesta de implementación de la metodología Lean Manufacturing para la mejora del proceso productivo en la línea de envasado Pet de la empresa AJEPER S.A.* Esta tesis de investigación surge de la necesidad de establecer nuevas mejoras dentro del sistema productivo de la empresa, para lograr tal implementación aplicaron herramientas varias como; uso de equipos y recursos humanos para la eliminación de desperdicios y aceleración de los procesos internos, Lean Manufacturing para mejorar los procesos productivos y la creación de un buen flujo, de esta manera se podrá asegurar la competitividad en el mercado de bebidas que es muy variable y dinámico. etc. El enfoque utilizado fue cualitativo, diseño no experimental y transversal, la técnica de la investigación es la entrevista, el instrumento fue el cuestionario. El objetivo principal según el investigador fue evaluar la actual situación que atraviesa la empresa, de acuerdo a lo encontrado verificar diferentes formas de manufactura que les ayude a optimizar la calidad de los productos, adecuarse de forma inmediata a las necesidades cambiantes, reducir tiempos muertos de cada proceso y mejorar la competitividad en el mercado. Para ello se vio necesario proponer la implementación del SMED, OEE (Eficiencia Global de Equipos) por equipo, mantenimiento autónomo para ayudar en los problemas que tiene la empresa. En conclusión, con la implementación de la propuesta mencionada esperan aumentar el indicador OEE de 63.1% en el 2015 a 70.09% después de la implementación. Asimismo, en la parte económica,

la implementación tendrá una inversión inicial de S/. 338 393,20 para lo cual esperan generar un ahorro a la empresa de S/. 224 680,0 anual.

Lima, Alarcón (2017) mediante su investigación *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador*. El trabajo del investigador tuvo por objetivo especificar la capacidad de impacto que pueda tener al implementar un modelo de mejora continua que se basará en la calidad de sus procesos y de los servicios que prestan a sus clientes en la empresa ServiFreno de Quito – Ecuador, todo esto con el fin de establecer relación entre empresa y el cliente a través de la calidad de los servicios que prestan en el establecimiento. El método de la investigación del trabajo fue descriptivo, explicativo y propositiva, de diseño no experimental porque se observarán y describirán las diferentes variables que serán motivo de estudio a través de un pre test para diagnosticar el impacto que tiene la calidad, la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Se concluyó, que de acuerdo a los resultados de los tests (post y pre) hubo un nivel de significancia de 0.00 y considerando que es menor a 0.05, se determinó que el modelo propuesto de mejora continua influye de manera positiva en los resultados de calidad de atención que se les brinda a los clientes.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Control administrativo**

Dentro de una organización es muy importante tener un control administrativo, tienen como propósito alcanzar una meta común, hay administración formal e informal. Dentro de la

administración formal encontramos cuatro funciones que se consideran específicas y son: la planificación, organización, dirección (eficiencia de personal) y control (control de procesos), en conjunto son el soporte para lograr los objetivos y optimizar los recursos de una organización.

Para que haya un buen control dentro de una organización se deben realizar tareas conforme a los planes establecidos por la empresa y supervisados por los altos directivos, para establecer informes de control se tiene que medir el desempeño real con el estándar. (Robbins y Decenzo, 2002)

Dentro de una organización se debe establecer estándares de desempeño para el buen control del mismo, un buen gerente debe de tomar el control para poder hacer las correcciones necesarias en caso se presente algún problema para ello establece diferentes estándares de desempeño hacia sus trabajadores; se puede indicar que cada vez hay más organizaciones que buscan incluir calidad en función al control. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

La planeación estratégica permite la elaboración de estrategias que permiten lograr una meta ya establecida, para lograr todo esto se requieren de varios elementos, primero se debe analizar y comprender una situación específica, para luego determinar y definir los objetivos que la empresa desea alcanzar; de alguna manera, el planear algo tiene lugar y momento para asumir riesgos, se plantea donde se quiere ir, los esfuerzos necesarios para ejecutarlos y los pasos que se debe hacer para llegar a este objetivo. (Guerra y Aguilar, 2002)



Las actividades de control servirán para lograr que las instrucciones de la alta dirección de una empresa se lleven a cabo de manera objetiva y directa, todo esto ayuda a que se tomen las medidas correctivas de control de riesgos en caso se presente algún problema interno que afecte las funciones de desempeño del personal. (Hevia y Linares, 1997)

Dentro de una auditoría administrativa se observan varios factores de control que ayudan a la empresa a seguir creciendo. El control le ayuda a detectar a tiempo posibles problemas en las diferentes áreas de trabajo, pueden implementar diferentes herramientas que les ayuden a mantener en equilibrio de los procesos que tengan, incluso se puede realizar un diagrama de causa y efecto para detectar algún inconveniente. (Franklin, 2007)

Para el autor, el control es un proceso netamente administrativo que sirve para realizar inspecciones dentro de la empresa, todo esto con fin de conocer de primera mano si se están cumpliendo de manera eficiente los objetivos trazados por la administración, después de la evaluación determinar las fallas y las acciones a seguir en caso se encuentren deficiencias de los procesos que no permitan lograr las metas establecidas. También, el control es para evitar alguna práctica inadecuada o ilegal que perjudique a la empresa. (Vásquez, 2000)

Según el autor quien toma como referencia a Taylor indica que el control es un mecanismo necesario para mantener activo las condiciones, estándares y procedimientos establecidos para las operaciones del sistema dentro de una empresa. Para la parte administrativa estableció 5 principios como son la planificación, la investigación, el control, los estándares y la cooperación que son las bases para el éxito de las empresas. Entonces, se

puede indicar que la combinación de ambos lleva a una empresa a lograr sus objetivos exitosamente. (Claudes y Álvarez, 2005)

El control administrativo viene a ser aquel que vigila o le hace seguimiento a las diferentes acciones que se realizan dentro de la empresa, aplicando la medición y comparación de resultados para verificar que todo este yendo de acuerdo a lo planificado. Los administradores entienden por este tema como un enfoque interno, tratan de influir en los trabajadores para que estos a la vez den los resultados positivos, que tengan conocimiento de todos los procesos operacionales y que a la vez los apliquen de manera eficiente para reducir retrasos o tiempos muertos, con un buen control administrativo aportaran beneficios y generaran rentabilidad a la empresa. (Torres y Torres, 2014)

Para este punto se puede indicar, el control es parte del proceso administrativo que resalta en lo que respecta a la integración, la planeación, la dirección y la organización que llevan a la empresa al éxito esperado si se maneja adecuadamente, un directivo no podría evaluar la situación real de la empresa sino tuviera un mecanismo que le ayude a verificar que los procesos establecidos están siendo correctamente aplicados y de acuerdo con los objetivos ya establecidos. (Luna, 2014)

Como otro concepto indica que, el control tiene como finalidad verificar que lo realizado este de acuerdo a lo programado por la alta dirección, su finalidad es identificar los errores que se susciten a lo largo de los procedimiento y evitar que se puedan repetir. Este control es aplicado al personal, a los procesos y a los recursos; para que todo sea de manera

eficaz se debe realizar en el tiempo adecuado u oportuno y buscar las correcciones necesarias para la mejora continua. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007)

## **Sub-categorías**

### **Eficiencia del personal**

Contar con un personal eficiente es muy importante dentro de una organización ya que ellos les ayudaran a lograr los objetivos trazados por la alta gerencia. Hoy en día hay muchas empresas apuestan en capacitar a su personal ya que consideran que son la parte más importante para el desarrollo y progreso de la empresa. Entonces se puede decir que cuan más capacitado este el recurso humano, dará mejores resultados.

En cuanto a la eficiencia del personal depende mucho de la retribución y trato que reciben, si ellos se sienten ofendidos y encima mal pagados, su productividad disminuirá a pesar de que conozcan los procedimientos, procesos y técnicas de trabajo. La empresa saldrá perjudicada si no reconoce las necesidades de sus trabajadores ya que ellos se afiliarán a sindicatos. (Puchol, 2007)

La división de funciones en su mayoría de veces está a cargo de los gerentes; por ello, al contratar un personal ya tiene asignada sus tareas diarias. Ahora; dentro de una organización hay divisiones básicas y complejas, esto se dará dependiendo del personal que las desempeña y la capacidad que tenga para realizarlos y que su trabajo sea eficiente. (Reyes, 2005)

Las compensaciones son un factor muy importante dentro de una organización ya que de eso dependerán las buenas disposiciones y la eficiencia que tenga el colaborador para con

su trabajo diario. La empresa hoy en día ve la importancia de una buena remuneración, pero también ve las necesidades que tiene el colaborador. (Puchol, 2007)

La capacitación dentro de una organización es muy importante, ya que contando con personal altamente capacitados la empresa genera rentabilidad. También, se puede decir que un personal con los conocimientos y habilidades necesarias manejan los procesos de manera eficiente. (Siliceo, 2004)

Comunicación interna es la comunicación direccionada al cliente interno, es decir, al trabajador de la empresa. Este concepto nace como respuesta a las nuevas necesidades que van surgiendo en las compañías de motivar a su factor humano y retener a los mejores trabajadores en un entorno empresarial donde los cambios se van dando cada vez más rápido. (Puchol, 2007)

### **Planificación**

Para una empresa es muy importante tener una planificación establecida, ya que direccionarán sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos. Dentro de una empresa son los altos directivos quienes tienen que realizar los planes para diferentes situaciones, dentro de las cuales están los proyectos para su ejecución.

La planificación forma parte de la administración, permite establecer parámetros internos y con sentido de dirección dentro de la empresa. Para una buena gestión de índole

institucional, social o empresarial es necesario implementar innovaciones. (Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas, 2001)

La planificación estratégica es la suma de varios elementos que ayudara a la empresa a lograr los objetivos previstos dentro de un determinado tiempo, la planificación tiene indicadores de medición para verificar si se están cumpliendo las especificaciones indicadas por la alta dirección con plazos establecidos. (Muñiz, 2009)

Dentro del concepto de planificación estratégica se observa que el autor menciona los tiempos de trabajo como “largo plazo”, objetivos a seguir, dirección corporativa, programación de proyectos al detalle, gestión, ejecución, desarrollo de estrategias, toma de decisiones, entre otros. (París, 2005)

Para este autor, planificación es la tarea más difícil que pueda tener un gerente y por tal motivo es de fácil aplazamiento, esto significa que se puede replanificar para encontrar la forma adecuada de plantearse los lineamientos a futuro. Entonces, la planificación se basa en la idea que el futuro éxito de una empresa puede aumentar debido a la continua administración de sus objetivos generales y sus procesos, las acciones realizadas dentro de la organización ayudarán a que los logros sean aún mayores. (Welsh, Hilton y Gordon, 2005)

Otro tema, es la planificación periódica, que consiste en una evaluación y control de las operaciones dentro un periodo secundario o corto que sería dentro del año laboral. Estos planes periódicos reflejarán las restricciones que se tiene por costumbre dentro de la empresa. Dichos planes periódicos resultan de los calendarios que manejan los gerentes o dueños de la

empresa para que les de los resultados periódicos de las utilidades y una evaluación de cómo va la empresa. Entonces, planificación periódica es una representación de una convergencia de los tiempos sobre el plan de utilidad y el desempeño de los trabajadores. (Welsh, Hilton y Gordon, 2005)

### **Organización**

La organización está diseñada de tal manera que las que la conforman ayudan a la buena dirección de una empresa, son un conjunto de varios elementos como las personas, la estructura, funciones administrativas que interactúan entre ellos para lograr un objetivo en común que es el de generar rentabilidad. A partir de estos ítems sobre sale sub sistemas que están relacionados y que cumplen tareas específicas que son de apoyo.

La organización en este concepto será de una mezcla del factor humano y los materiales disponibles que tendrán como fin alcanzar objetivos. Por tanto, se puede indicar que la organización es una estructura formal interrelacionada para conseguir que las actividades sean dirigidas a un mismo fin. (Varo, 1994)

De acuerdo a Hodge y Gales (2003), hacen mención de que la organización está conformada por uno o varios colaboradores que cooperan entre sí para trazarse límite, lograr objetivos comunes y buscar cómo alcanzarlas. También cuentan con procedimientos, técnicas, proceso y reglas a seguir por todos los involucrados dentro de la empresa. (Castellanos y Nevados, 2007)

La organización de acuerdo con el autor es la manera de lograr algunos propósitos que ya están establecidos, pero de una manera que se pueda asignar responsabilidades y funciones a determinadas personas. (Yopo, 1970)

La calidad de la información requiere de un control eficaz, si no hay transparencia en la necesidad de la calidad de información, no se podrá tomar como referencia para investigaciones futuras o toma de decisiones de la alta dirección. También es importante para la facilidad de uso del usuario, trabajar con información fidedigna ayuda a desarrollar planes estratégicos. (Black, 2006)

La evaluación de desempeño debe darse para una buena gestión interna ya que el instrumento para que la empresa vaya en la dirección indicada, es su recurso humano. El desarrollo personal y profesional del trabajador ayudará que la organización consiga resultados positivos. (Alles, 2006)

### **Control de procesos**

Dentro de ingeniería industrial el control de procesos es aquel control que se hace desde que la materia prima ingresa para su transformación hasta obtener el producto final, listo para el mercado. Entonces podemos decir que en el caso de control de proceso dentro de un área administrativa, es hacer seguimiento a todos procesos que el personal maneja de forma empírica, para que no haya retrasos en la conclusión de alguna tarea encomendada y se pueda cumplir con los indicadores de gestión.

El control dentro de la organización es la función administrativa más importante para la evaluación del rendimiento operacional. Esta evaluación abarca todas las actividades de la empresa que sean necesarias para garantizar que todas las operaciones que se realizan tengan coincidencia con las planificadas por la alta dirección, para ello el control debe ser al mínimo. Todos los directivos que tengan a cargo personal dentro de la organización están en la obligación de hacer seguimiento y control a las actividades internas para minimizar el error humano y reducir los costos de operaciones. (Miranda, 2017)

El rediseño de proceso: Esta etapa consiste en rediseñar el actual proceso defectuoso de la empresa. Se inicia lo antes posible, ni bien se complete la etapa de análisis del proceso actual. El proyecto se da con el propósito de lograr mejoras contundentes, desarrollar nuevos objetivos y estrategias para la organización, para lograr cambios exitosos es necesario contar con la participación del personal tanto administrativos como no administrativos. (Black, 2006)

El control de riesgos debe permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados con la seguridad de que sus procesos están seguros y sus riesgos son mínimos. Se debe identificar los recursos y esfuerzos necesarios para lograr los resultados deseados, todos estos se medirán mediante indicadores de gestión. (Bravo, 2013)

Desde un punto de vista de producción, el control de procesos viene a ser donde la materia prima y la energía utilizada en ellas son tratadas para lograr conseguir un producto final y que los procesos establecidos se cumplan según lo planeado, así se reducirá los errores humanos a un mínimo y los resultados deberán ser los esperados. Por ejemplo, para este caso



se puede indicar que son procesos de producción los intercambiadores de calor, los hornos, los reactores entre otros. (Acedo, 2006)

Para que un control de procesos pueda dar los resultados esperados, todas las variables establecidas deben ser conocidas por el personal y se deben mantener bajo un control estricto. Un proceso está bajo un control siempre y cuando la variabilidad de los resultados se mantenga bajo los límites establecidos estadísticamente y establecer sensores de salida de un proceso para tomar acciones correctivas. (Heredia, 2001)

### **Categoría solución**

#### **Kaizen**

Como concepto de kaizen se puede indicar que es la mejora continua que se desea aplicar en toda empresa para que logre sus objetivos, todo tiene un proceso, desde la identificación de los problemas hasta su eliminación.

El Kaizen implica cambiar para mejorar, esto permite a los trabajadores adoptar una variedad de filosofías de trabajo para mejorar la calidad del producto o servicio que brinda la empresa. Muchas veces se puede entender que por ser una filosofía solo se aplica a empresas de manufactura; pero, hoy en día esta filosofía es aplicada hasta en el quehacer diario de una persona y con mucha mayor razón se aplica en la parte administrativa de una empresa ya que ayuda a establecer controles de los procesos internos y con resultados excelentes que generarán rentabilidad a la empresa. (Godínez, y Hernández, 2018)

Otro punto es que el Kaizen no solo es mejora administrativa, ni mejora de productividad, gestión o innovación, este término abarca todos los anteriores, es decir que es completo y encaja de manera perfecta en la mejora del proceso. Entonces se puede indicar que Kaizen es una metodología que permite desarrollar una percepción del enfoque, la estructura y la disciplina como algo propio y necesario para seres humanos. El Kaizen ayudará en la mejora considerable de cualquier proyecto que este encaminado a una mejora continua ya sea de sus procesos o capital humano. (Lareau, 2003)

El autor de este concepto está convencido de que el Kaizen tiene un espíritu lleno de fortaleza, porque representa el éxito que puede tener una empresa si se aplica esta metodología. Tiene una filosofía que llega directamente a la persona ya sea de una empresa o no, el comprender como funciona es muy fácil y por tanto las personas pueden acostumbrarse a ella sin ningún problema. Las adaptaciones son a nivel micro ya que la esencia de la filosofía tiene que ser respetada para lograr el éxito que la empresa espera. (Suarez, 2007)

Para el presente autor, Kaizen es como una guerra hacia los descuidos, ineptitud, errores ocurrentes que surgen dentro de la empresa. Entonces, Kaizen trata de la mejora continua de los procesos y planificada de toda la organización, todo este cambio surge desde la cabeza de la organización hasta el último rincón que necesite una mejora para lograr los objetivos. Para el Kaizen, el problema se investiga, se encuentra y finalmente se elimina. (García, 1998)

Para su creador Masaki Imai, Kaizen es un cambio para mejorar, no solo es para reducir los costes, en su conjunto implica cambios en su cultura que tiene que ser constante para lograr las mejoras que se desea, entonces, significa que es una mejora continua. Todo esto se puede aplicar tanto en empresas como en la vida personal. (Rajadell y Sánchez, 2010)

### **Categorías emergentes**

#### **Indicadores de productividad**

Los indicadores de productividad pueden ser cualitativos que medirán la calidad del producto finalizado o el servicio prestado y cuantitativo en las cuales harán las mediciones de los tiempos utilizados. También, se tiene los indicadores empresariales que permiten medir el nivel de productividad que tienen las diferentes empresas, evaluar la cantidad de tiempo que utilizan para cada actividad que la empresa haya determinado y dentro del horario laboral.

Los indicadores de productividad son más intuitivos si se quiere medir la eficiencia de los procesos internos, se puede medir la cantidad de producción generada de acuerdo al recurso que se utiliza para lograr la meta. Si se utiliza solo un recurso se puede decir que es una producción parcial o aparente, el cual consiste en la cantidad producida entre el tiempo que demora el proceso, también se puede indicar que la producción aparente es un poco engañosa como un indicador de eficiencia, se tiene que aplicar diferentes formas para lograr un indicador certero. (Fernández, 2011)

Para este autor toma como referencia a Marlow y Paixao quienes señalan que los indicadores de productividad para una actividad portuaria tienen una visión amplia dentro de la industria y como cualquier actividad logística se debe considerar diferentes indicadores y de

acuerdo a su rubro. En algunos puertos para medir su productividad utilizan conceptos varios como son de servicios que se brinda al cliente, costos, calidad y activos de la empresa para hacer comparaciones. (Doerr y Sánchez, 2006)

Los indicadores que miden la productividad tradicionalmente utilizan la producción para su medición y se establece como hora - hombre por hora - máquina y una relación entre producto – capital y producto interno per cápita, estos puntos han aumentado el hecho de que vean las cosas de manera diferente como “hacer más cosas con menos recursos” para lo cual este punto podría verse como una explotación del trabajador al buscar la eficiencia. (Rodríguez, 1999)

Un indicador de productividad mide toda la producción que se obtiene, cada unidad monetaria por los factores de producción empleados para su realización. La relación empleada que se tiene puede ser comparada en unidades físicas o monetarias. Las mediciones de producción pueden ser parciales o total eso dependerá de la empresa o de los datos que se obtenga. Las medidas parciales son de fácil acceso su obtención pero puede presentar problemas por la relación que tiene entre el trabajador y el capital. En las medidas totales es más complicado dado que la obtención de los inputs en relación de outputs es difícil porque no permanecen constantes. (Plaza, 2012)

Dentro de una empresa que utiliza indicadores de producción se tiene que determinar el estado situacional de una empresa se requiere tener un modelo o herramienta de diagnóstico y adaptarlo al modelo que la empresa tiene, esto se dará para eliminar variables que no suman y

seleccionar los indicadores de productividad que sean necesarios para cada variable de medición. La medición de cada variable se dará en términos cualitativos y se obtendrá los indicadores necesarios. (Frances, 2006)

### **Eficiencia**

Toda empresa hoy en día requiere que su personal realice sus labores con eficiencia, para ellos aplicarán diferentes maneras de lograrlo. Eficiencia no debe ser confundida con eficacia, hay diferencias, eficacia es lograr los objetivos como sea, en cambio eficiencia es lograr los objetivos en un menor tiempo y con menores recursos.

La eficiencia dentro de las diferentes empresas es medida de distintas maneras, para ello es necesario tener presente que tipo de factores utilizarán y de acuerdo con sus proporciones serán vistos desde un punto económico, la influencia del precio determinará la eficiencia de un producto final y los tiempos empleados para uno de ellos. (Coll y Blasco, 2006)

A través de los años el concepto de eficiencia ha ido cambiando y evolucionando, han surgido diferentes conceptos y para el presente autor eficiencia es: ver la manera de cómo alcanzar un nivel productivo con menores recursos y tiempos. Por tanto, en el quehacer diario los personales de una empresa muchas veces se cuestionan si logran llegar a la eficiencia que requiere la empresa y sobre todo si se utiliza los recursos eficientemente para lograr los objetivos trazados. (Diez, 2007)

En otro punto, se tiene la eficiencia aplicada al consumo, es bueno imaginar un escenario o mercado donde haya ineficiencia para lograr un puesto privilegiado si las cosas se hacen bien. Por ejemplo, se tiene una empresa que produce maíz y trigo para desayunos, pero se observa que hay personas que no están satisfechas porque en lugar de recibir trigo reciben maíz, entonces, eficiencia sería que el cliente reciba lo que requiere y no haya ninguna queja, ni errores, ni tiempos perdidos esto generará que la economía de la empresa crezca, entonces a medida que las cosas vayan bien, habrá un buen comportamiento en cuanto a la economía y se evitará ineficiencias. (Krugman, 2006)

Dentro del sector educación, para medir la eficiencia se deberá tener diferentes elementos de definición de las actividades que se realizan en el sector de servicios. Por tanto, para la evaluación de eficiencia de un centro educativo se deberá basar en diferentes rasgos como: diferencias entre los inputs y outputs, cumplimiento de objetivos de los colegios, factores no controlados por los encargados de las gestiones educativas. Entonces se puede indicar que se basarán en el comportamiento de los colegios y podrán hacer una medición de su eficiencia. (Seijas, 2004)

Eficiencia es la capacidad administrativa que tiene una empresa de producir resultados máximos de acuerdo al trabajo que se realiza, utilizando la menor inversión posible y con un menor tiempo, todo esto sin despilfarrar los recursos de energía, económicos, materiales y el recurso humano. Entonces, para que el trabajo sea eficiente tiene que tener la calidad esperada. (Silva, 2007)

## **Coordinación**

Hoy en día toda coordinación se basa en reglas, funciones asignadas y gestiones internas, para una buena coordinación es necesario que todos los involucrados estén de acuerdo con los objetivos a seguir, por ellos se compromete al equipo a seguir las reglas.

La coordinación es una tarea propia de la jefatura de todo tipo de empresa. Para realizar coordinaciones optimas es necesario especializarse y conocer la forma adecuada de llevar a cabo tareas diferentes, si bien dicen los que coordinan son personas que conocen cada día más de cada vez menos cosas. Entonces se entiende que las personas que conforman un grupo de trabajo y tienen los conocimientos y formación necesaria, muchas veces desconocen o no entienden lo que pasa en otra empresa - los problemas. (Veciana, 1999)

La coordinación involucra varios procesos de toma de acción, de decisiones en la cual diferentes organizaciones participan para lograr algún tipo de acuerdo entre ellos. Estos tipos de acuerdo son deliberados y tienen un objetivo colectivo, siendo que la coordinación es la diferencia a la cooperación. (Chávez, 2005)

Dentro de una estructura organizativa, se requiere de una coordinación fluida. Para una buena coordinación es necesario sumar los esfuerzos de todos los participantes que trabajan en una misma empresa para lograr alcanzar las metas fijadas por la jefatura y esta manera se direccionará a los involucrados. (Rubio, 2005)

La coordinación dentro de una empresa tiene como un punto de trabajo costos o transacciones, esto dependiendo del tipo de coordinación que se esté haciendo o como resultado de las interacciones entre diferentes empresas, en toda institución hay coordinaciones que generan costos. Una coordinación se basa en reglas establecidas internamente en el grupo de trabajo para su funcionamiento. (García, 1994)

Hay diferencias entre coordinación y cooperación, aunque ambos puntos pueden tener el misma meta u objetivo, se puede decir que es una forma eficaz de la administración en cuanto a sus actividades se refiere. La coordinación junta o integra diferentes áreas y para que se logren los planes trazados es necesario la cooperación de todos los participantes, por ello se dice que la coordinación va de la mano con la cooperación. (Moreno, Masso y Pleite, 2006)



## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

### **3.1 Sintagma**

El estudio se encuentra dentro de un sintagma holístico, que ayudará a determinar la propuesta final del trabajo de investigación que se realizó.

El sintagma es percibido desde una comprensión holística, abarca diferentes definiciones de los modelos epistémicos (lo común, el modelo sintagmático), estos conceptos vistos desde otro punto de vista parecen contradecirse, pero tienen un punto de encuentro; la holística permitirá que estos fundamentos teóricos se complementen, haciendo que cada concepto sea necesario e importante para entender el total de la investigación. (Hurtado, 2010)

### **3.2 Enfoque**

Esta investigación es de enfoque mixto, debido a que representa una serie de procedimientos sistematizados, es la unificación del enfoque cualitativo y cuantitativo, ambos se utilizarán para el recojo y examen de la información, pero también se realizarán la unificación y discusión de los datos encontrados, de tal manera que toda la información recolectada se pueda suponer, y comprender de una mejor manera el problema que está siendo motivo de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

### **3.3 Tipo, nivel y método**

#### **Tipo**

La presente investigación, según el objetivo expuesto es de tipo proyectiva por que se planteó una propuesta. En esta parte proyectiva del trabajo, se preparó y diseñó las estrategias que se

aplicarán en el futuro. A través de procedimientos, construcción de instrumentos se buscará encaminar la investigación hacia objetivos específicos, alcanzables y se explota el holotipo de la investigación. (Hurtado, 2010)

### **Nivel**

Para este punto el tipo de nivel que se utilizó fue el comprensivo, para un criterio de interpretar sistémicamente, define que es materialista dado que investigar es la forma de analizar de manera dialéctica. Es estructuralismo, ya que investigar viene a ser la forma de analizar, desarrollar una explicación de lo que es estructura. (Hurtado, 2010)

### **Método**

El método de la investigación fue el inductivo y deductivo y para ello el proceso de investigación tuvo que ser ordenada y rigurosa, es decir metódica. Surgieron a partir de la inducción de principios explicativos, de fenómenos observados, para luego elaborar conclusiones generales. (Hurtado, 2010)

### 3.4 Categorías y subcategorías

Tabla 1  
Matriz de la categoría Control Administrativo

Categoría	Sub Categoría	Indicador
Control administrativo	Eficiencia del personal	Rotación del personal Carga laboral Inspecciones a empresas de comercio exterior Calidad Auditoría Interna
	Planificación	Objetivos internos Metas anuales Programación de Actividades Programa de capacitación
	Organización	Asignación de actividades Asignación de funciones Trabajo en equipo Asignación de recursos Coordinación con la alta dirección
	Control de procesos	Evaluación de desempeño Evaluación de procesos Tiempo por cada actividad Nº expedientes resueltos Satisfacción de los servicios prestados
	<b>Categorías emergentes</b>	
Indicadores de productividad	Coordinación	Eficiencia

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

#### Cuantitativa

Para la parte cuantitativa se puede indicar que: la población de estudio será de 26 trabajadores, al cual se le aplicará una técnica del cuestionario para obtener la información necesaria para analizar los datos obtenidos. La muestra es la misma cantidad de trabajadores. La unidad informante serán los mismos trabajadores de la oficina donde se maneja tanto parte administrativa como normativa que permite dar las autorizaciones a los operadores de comercio exterior.

#### Cualitativa

En este punto se puede indicar que la población de estudio fue de 3 personas. Se aplicó una entrevista que consistió en 07 preguntas y la unidad informante son supervisor de área, jefe de división y gerente.

### **3.6 Técnicas e instrumentos para recopilación de datos**

#### **Técnicas**

##### Cuantitativa

Para la parte cuantitativa se utilizó las encuestas que son métodos de investigación no experimental transversal o transeccionales o correlacionales-causales, descriptivas que ayudó a la recopilación de datos para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas se realizaron para diferentes propósitos y se pudieron realizar de muchas maneras,

para ello dependió del método que se utilizó y los objetivos que se deseaban lograr. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

El cuestionario fue dirigido al personal de Operadores, con el objetivo de recolectar datos, el instrumento consta de 20 preguntas y la cantidad de encuestados fueron 26 trabajadores. La encuesta fue realizada en la misma oficina de manera personal y de aproximadamente 5 minutos cada uno en diferentes días.

Para la parte cualitativa de la presente investigación se utilizó la entrevista, es un método más íntimo y flexible mediante la cual se buscó información de un tema en específico. Se buscó que el entrevistado exprese sus experiencias sin ser influidos o presionados de ninguna forma. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

En caso de la entrevista, estuvo dirigido a los directivos con el objetivo de recolectar información necesaria, las preguntas fueron 7, el gerente, el jefe y el supervisor de Operadores. Las entrevistas se realizaron de forma personal en las oficinas de los mismos.

### **Instrumentos**

En la parte cuantitativa se utilizó el cuestionario que es el más empleado para la recolección de datos, consistió en varias preguntas específicas respecto a una o más variables de medición. Las preguntas fueron relacionadas con el problema o hipótesis que se estuvo investigando para obtener información necesaria para la realización de los cálculos de medición. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

En la parte cualitativa se utilizará la guía de entrevista, esta debe ser estructurada de acuerdo a la información que se desea recabar, porque de acuerdo a ello la alta dirección tomará decisiones; por ello es necesario que el instrumento a utilizar en la entrevista sea directo, claro y ordenado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

### **Validez**

Para la validez del instrumento se buscó a 03 ingenieros expertos de la Universidad Norbert Wiener, quienes realizaron la revisión del mismo, llegando a la conclusión de que el instrumento diseñado es aplicable.

Tabla 1

*Validación de expertos del instrumento cuantitativo de la encuesta*

<b>Nro.</b>	<b>Nombre del experto</b>	<b>Cargo/ocupación</b>	<b>Grado</b>	<b>Criterio de evaluación</b>
1	Romero Echevarría Luis Miguel	Director de Ingeniería de la Universidad Wiener	Magister	Aplicable
2	Ramos Muñoz Alfredo	Docente de la Universidad Wiener	Magister	Aplicable
3	Cáceres Trigoso Jorge Ernesto	Docente de la Universidad Wiener	Ingeniero	Aplicable

## Análisis de confiabilidad

Tabla 2

*Prueba de confiabilidad - Cronbach*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.738	20

N=26

Para la realización de la confiabilidad se utilizó una muestra de 20 elementos con los datos obtenidos a raíz de la encuesta realizada en el área de Operadores, obteniéndose una confiabilidad de 0.738.

### 3.7 Procedimiento para recopilar datos

De acuerdo con lo observado en el área de autorizaciones, se planteó el problema de la presente investigación para encontrar una solución.

Se buscó opiniones de algunos trabajadores para plantear el problema y obtener subcategorías.

Se buscó diferentes teorías que sustenten el tema de investigación y que fue de ayuda para la triangulación.

Así mismo, se buscó antecedentes nacionales e internacionales para conocer el planteamiento de su problema y solución para posteriormente usarlo como referencia en la investigación.

Se realizó encuestas a la población de estudio para obtener información que ayudó a detectar a profundidad el problema interno de la oficina.

Se obtuvo la validación del instrumento por expertos.



Se gestionó la autorización necesaria para entrevistar al supervisor, jefe y gerente.

Se realizó entrevistas a tres diferentes personas y de diferentes cargos para conocer su opinión sobre el problema que actualmente atraviesa la oficina.

Los datos recopilados fueron vaciados a matrices para su análisis y obtención de resultados del problema actual.

### **3.8 Análisis de datos**

En los análisis de datos cuantitativos, se inició con ideas percibidas de la situación problemática encontrada. Los datos encontrados fueron enviados a una matriz para su cálculo y gráfico mediante la utilización del Pareto.

Para la parte cualitativa se realizó una triangulación de datos obtenidos a raíz de las entrevistas realizadas a tres personas de diferentes cargos dentro de la oficina como son: el supervisor, jefe y gerente, para lo cual fue necesario solicitar la entrevista y de la información obtenida se estableció conclusiones aproximativas.

En cuanto a la parte cuantitativa, se realizó un cuestionario el cual tomado en la oficina de Operadores de forma personal y para la realización del mismo se obtuvo el permiso necesario de la jefatura. Los datos obtenidos fueron vaciados a una matriz para su análisis y obtener los resultados en % a través de la utilización del Pareto y de acuerdo a ello interpretar cada dato en su subcategoría para finalmente realizar una triangulación de análisis final utilizando las diferentes teorías consignadas en la presente investigación.

**CAPÍTULO IV**  
**EMPRESA/ CONTEXTO EN ESTUDIO**

## 4.1 Descripción de la empresa

La SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) es una institución pública de la República del Perú dedicada a los sectores de la economía y las finanzas. Según el Estatuto de la Sunat publicado en 1998.

### Misión

- Servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo

### Visión

- Convertirnos en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región.

## Principios

Honestidad

Autonomía

Profesionalismo

Compromiso

Vocación de servicio

Flexibilidad

Trabajo en equipo

## Organigrama

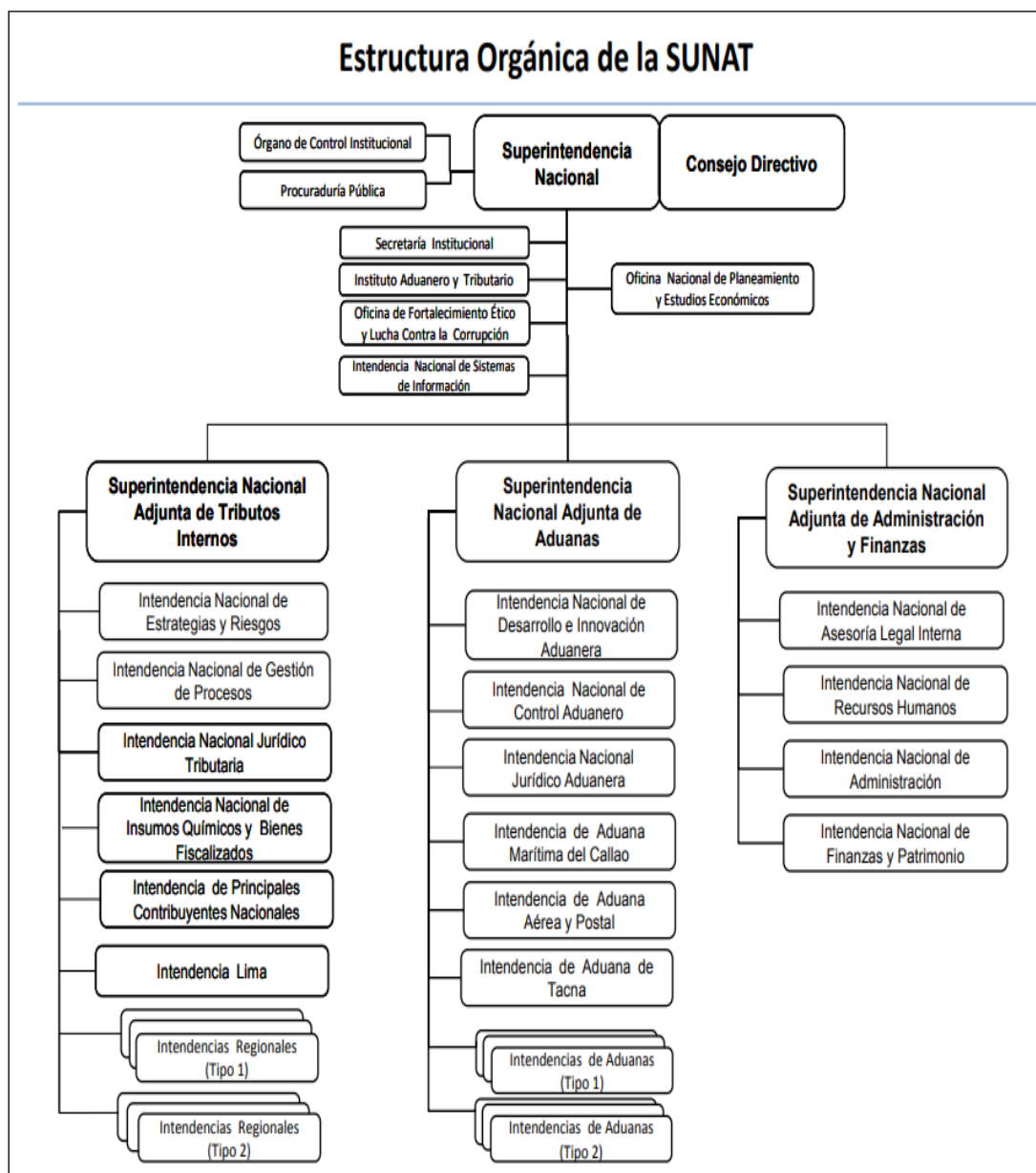


Figura 1. Estructura Orgánica de la Sunat.

### 4.2 Marco legal de la empresa

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – Sunat, de acuerdo a su Ley de creación N° 24829, Ley General aprobada por Decreto Legislativo N° 501

y la Ley 29816 de Fortalecimiento de la Sunat, es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud a lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM, expedido al amparo de lo establecido en el numeral 13.1 del artículo 13° de la Ley N° 27658, ha absorbido a la Superintendencia Nacional de Aduanas, asumiendo las funciones, facultades y atribuciones que por ley, correspondían a esta entidad.

Tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima, pudiendo establecer dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Ley 24829 - Ley de creación

Decreto Legislativo 500 - Ley General de la Superintendencia Nacional de Aduanas

Decreto Legislativo 501 - Ley General de Superintendencia de Administración Tributaria

Decreto Supremo 061-2002-PCM - Disponen fusión por absorción de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Sunat con la Superintendencia Nacional de Aduanas - Aduanas

Ley 27334 - Ley que Amplía las funciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Ley 29816 – Ley de Fortalecimiento de la Sunat

### **4.3 Actividad económica de la empresa**

Es un ente recaudador. La Sunat tiene como finalidad primordial administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo con los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

### **4.4 Información tributaria de la empresa**

Los principales tributos que administra la Sunat son los siguientes:

Impuesto General a las Ventas

Impuesto a la Renta

Régimen Especial del Impuesto a la Renta

Nuevo Régimen Único Simplificado

Impuesto Selectivo al Consumo

Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional

Impuesto Temporal a los Activos Netos

Impuesto a las Transacciones Financieras

## Impuesto Especial a la Minería

### **4.5 Información económica y financiera de la empresa**

Datos confidenciales por ser una entidad pública.

### **4.6 Proyectos actuales**

Aprobar el Formulario Virtual N° 1680 – Aporte Social D. Leg. 1084, a ser utilizado por los titulares de los establecimientos industriales pesqueros para el pago del aporte social.

### **4.7 Perspectiva empresarial**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) espera alcanzar un ingreso tributario para el 2018 de S/101,622 millones, lo cual representaría un incremento de 9,4% en comparación al 2017 (91,029 millones).

**CAPÍTULO V**  
**TRABAJO DE CAMPO**



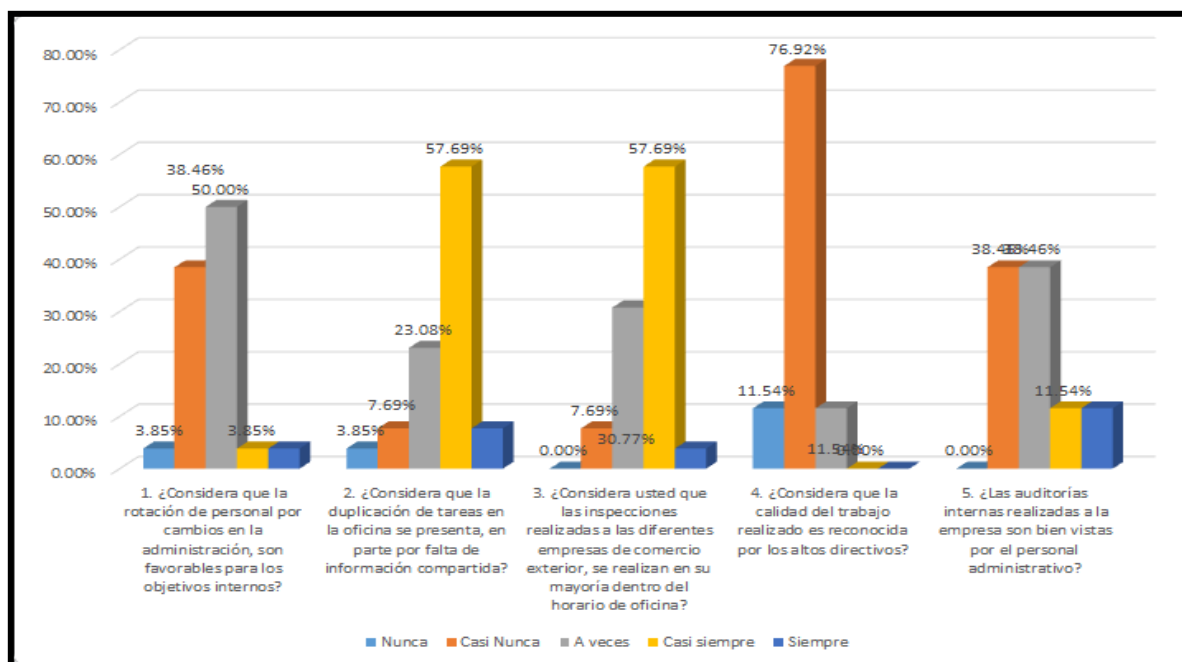
## 5.1 Resultados cuantitativos

### 5.1.1 Control administrativo de la oficina de Operadores de una entidad pública

Tabla 3

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría eficiencia de personal en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?	1	3.85%	10	38.46%	13	50.00%	1	3.85%	1	3.85%
2. ¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?	1	3.85%	2	7.69%	6	23.08%	15	57.69%	2	7.69%
3. ¿Considera usted que las inspecciones realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?	0	0.00%	2	7.69%	8	30.77%	15	57.69%	1	3.85%
4. ¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?	3	11.54%	20	76.92%	3	11.54%	0	0.00%	0	0.00%
5. ¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?	0	0.00%	10	38.46%	10	38.46%	3	11.54%	3	11.54%



*Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la categoría eficiencia de personal en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

## Interpretación

De acuerdo al cuadro de la subcategoría eficiencia de personal podemos observar 5 preguntas que nos muestran valores en % específicos para cada pregunta.

Como primer punto se mencionará la pregunta 4 donde dice “¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?” podemos ver que la opción casi nunca tiene un 76.92%, nunca un 11.54%, a veces un 11.54%, casi siempre 0.00% y siempre 0.00%. Por tanto, podemos decir que los directivos no siempre reconocen la labor que realiza el trabajador lo cual genera un descontento en ellos.

Segundo punto, pregunta 2 donde dice “¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?”, podemos verificar que la opción casi siempre tiene un 57.69%, a veces 23.08%, casi nunca 7.69%, siempre 7.69% y nunca 3.85%. Por tanto, podemos indicar la duplicación de tareas es retraso para la oficina y para las labores que realiza el personal.

Tercer punto, pregunta 3 donde indica “¿Considera usted que las inspecciones realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?”, se indica que casi siempre tiene un 57.69%, a veces 30.77%, casi nunca 7.69%, siempre 3.85% y nunca 0.00%. En este caso se puede decir que las inspecciones se realizan dentro del horario de trabajo sin perjudicar los tiempos del trabajador y del usuario.

Cuarto punto, pregunta 1 donde habla sobre “¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?”, podemos observar que la opción a veces tiene un 50.00%, casi nunca un 38.46%, nunca un 3.85%, casi

siempre un 3.85% y siempre un 3.85%. Para este punto podemos indicar que la mitad del personal de la oficina opina que a veces puede ser favorable dichas rotaciones.

Finalizando con la pregunta 5 en la cual nos pregunta si “¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?”, tenemos los siguientes datos; casi nunca un 38.46%, a veces un 38.46%, casi siempre un 11.54%, siempre un 11.54% y nunca con 0.00%. Por tanto, podemos indicar que muy pocas veces el personal esta satisfechos con las auditorias que se realizan dentro de la oficina de Operadores.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría planificación en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?	5	19.23%	5	19.23%	11	42.31%	1	15.38%	1	3.85%
7. ¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?	0	0.00%	0	0.00%	4	15.38%	20	76.92%	2	7.69%
8. ¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?	0	0.00%	0	0.00%	6	23.08%	13	50.00%	7	26.92%
9. ¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?	0	0.00%	0	0.00%	4	15.38%	19	73.08%	3	11.54%
10. ¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?	0	0.00%	0	0.00%	1	3.85%	13	50.00%	12	46.15%

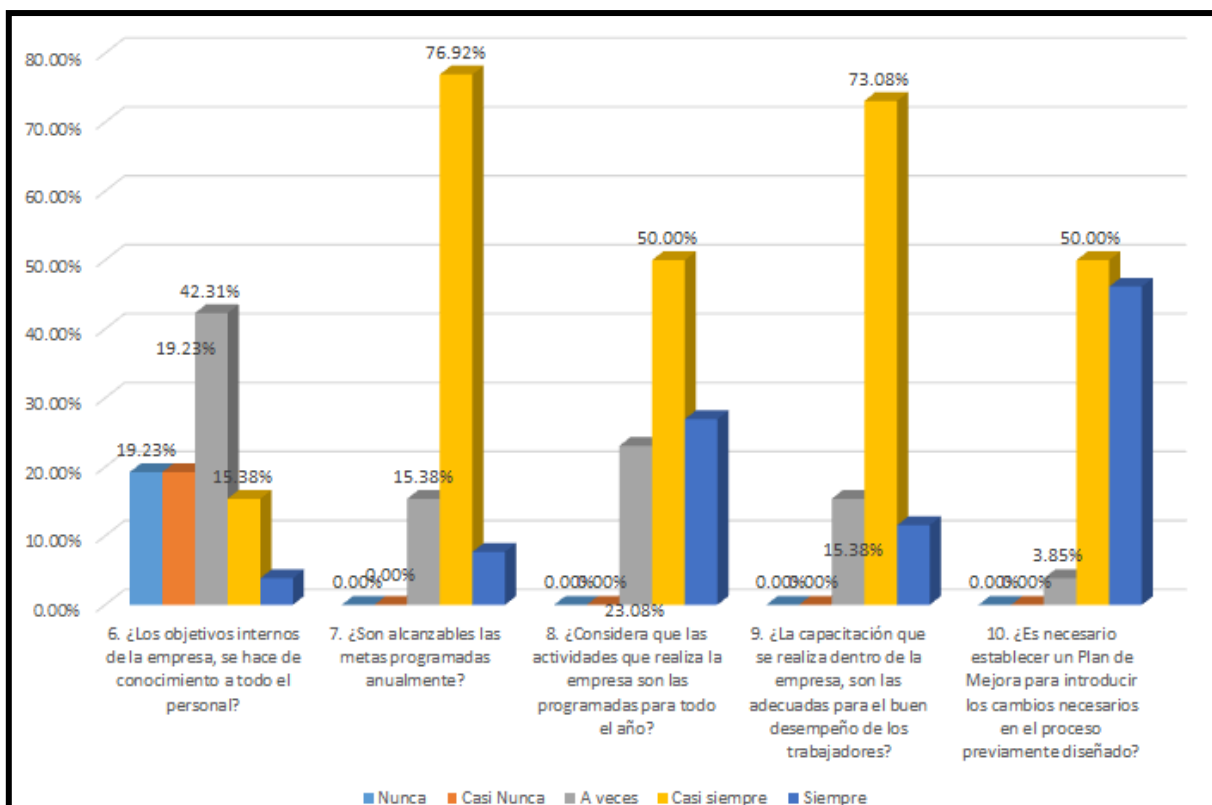


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la categoría planificación en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018

### Interpretación

Dentro de la tabla 2 de la subcategoría “planificación” se puede observar 5 preguntas en la cual por orden de importancia podemos indicar lo siguiente:

En la pregunta 6 en la cual pregunta que, si “¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?”, se puede indicar que a veces tiene un 42.31%, nunca con 19.23%, casi nunca con 19.23%, casi siempre con 15.38% y siempre con 3.85%. De acuerdo a los datos se puede decir que muy pocas veces los trabajadores están enterados de los objetivos que tienen internamente.

En la pregunta 7, donde nos indica que “¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?” se determina que en la opción de casi siempre tiene un 76.92%, a veces 15.38%, siempre 7.69%, nunca 0.00% y casi nunca 0.00%. Según los datos podemos observar que casi siempre son alcanzables y por tanto cumplen casi en su mayoría con las metas internas.

En la pregunta 8, con su consulta sobre “¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?”, tenemos que en casi siempre tiene un 50.00%, siempre 26.92%, a veces 23.08%, nunca y casi nunca con 0.00%. Entonces, el personal opina que las actividades programadas no son realizadas en su totalidad.

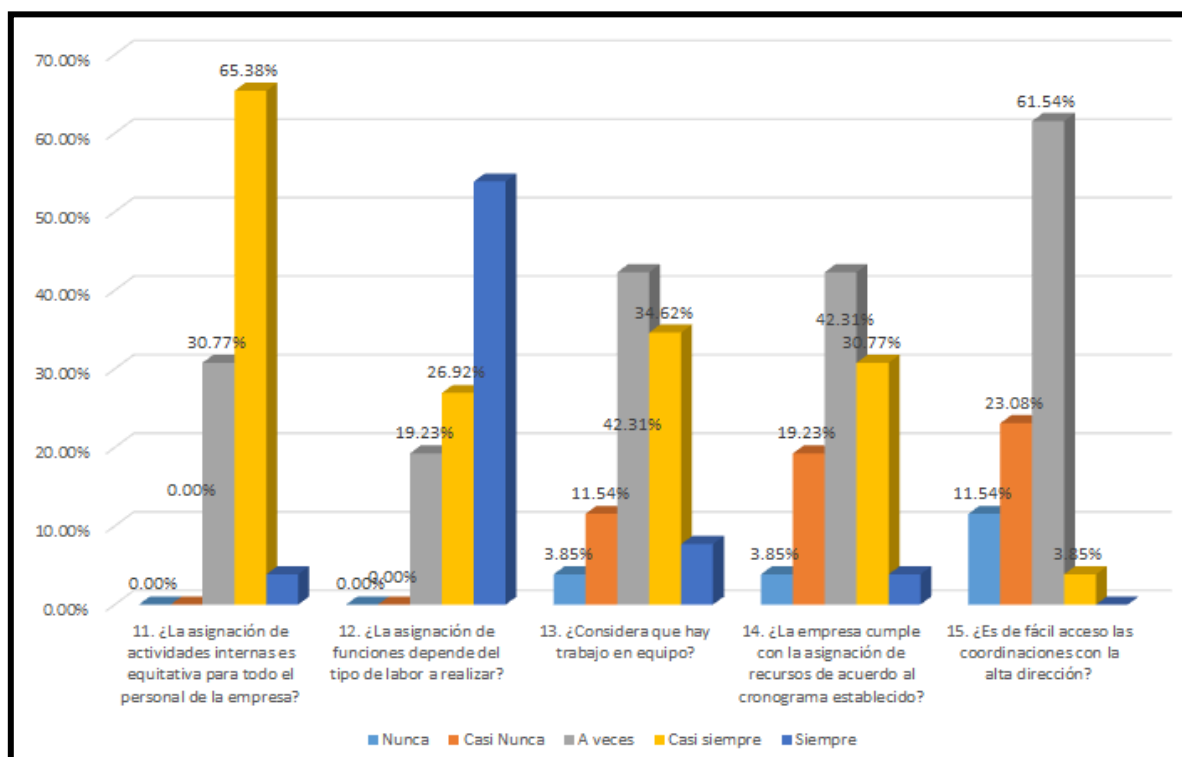
En la pregunta 9, “¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?”, se tiene que casi siempre con 73.08%, a veces con 15.38%, siempre con 11.54%, nunca y casi nunca tiene un 0.00%. Se llega a la conclusión de que la capacitación es de mucha ayuda para el desempeño de los trabajadores, pero viendo que no hay una totalidad en su aceptación se deduce que aún falta más capacitación.

En la pregunta 10 “¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?”, aquí se puede indicar que casi siempre tiene un 50.00%, siempre un 46.15%, a veces con 3.85%, nunca y casi nunca con 0.00%. Se afirma que en su mayoría las personas opinan es de mucha ayuda establecer los planes para lograr los objetivos.

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría organización en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?	0	0.00%	0	0.00%	8	30.77%	1	65.38%	1	3.85%
12. ¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?	0	0.00%	0	0.00%	5	19.23%	14	26.92%	2	53.85%
13. ¿Considera que hay trabajo en equipo?	1	3.85%	3	11.54%	11	42.31%	2	34.62%	7	7.69%
14. ¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?	1	3.85%	5	19.23%	11	42.31%	1	30.77%	3	3.85%
15. ¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?	3	11.54%	6	23.08%	16	61.54%	0	3.85%	12	0.00%



*Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la categoría organización en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

## **Interpretación**

Para la tabla 3 de la subcategoría “organización” se observa 5 preguntas de la cual se hará una interpretación:

Primero, en la pregunta 11 “¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?” tenemos que: en casi siempre tiene 65.38%, a veces tiene un 30.77%, siempre con 3.85%, nunca y casi nunca con un 0.00%. Entonces se puede indicar que el personal asume la aceptación en casi en su totalidad.

Segundo, en la pregunta 12 “¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?”, aquí se puede observar que: siempre tiene un 53.85%, casi siempre 26.92%, a veces 19.23%, nunca y casi nunca tienen un 0.00%. Claramente se puede observar que la mayoría de las personas opinan que si se da en función a lo que realizarán dentro de la oficina.

Tercero, en la pregunta 13 “¿Considera que hay trabajo en equipo?”, se observa que la mayor parte está en la opción a veces con un 42.31%, seguido por casi siempre con 34.62%, casi nunca con 11.54%, siempre con 7.69%, nunca con 3.85%. Dentro de estos datos podemos observar que no hay mucha labor en equipo, probablemente haya discordia dentro de ello y por tanto afectará el buen desempeño de los trabajadores.

Cuarto, en la pregunta 14 “¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo con el cronograma establecido?”, se puede analizar que en la opción de: a veces tienen un 42.31%, casi siempre con un 30.77%, casi nunca con un 19.23%, nunca con 3.85% y siempre con 3.85%. Se puede indicar que menos de la mitad del personal opina que pocas veces hay asignación de recursos.

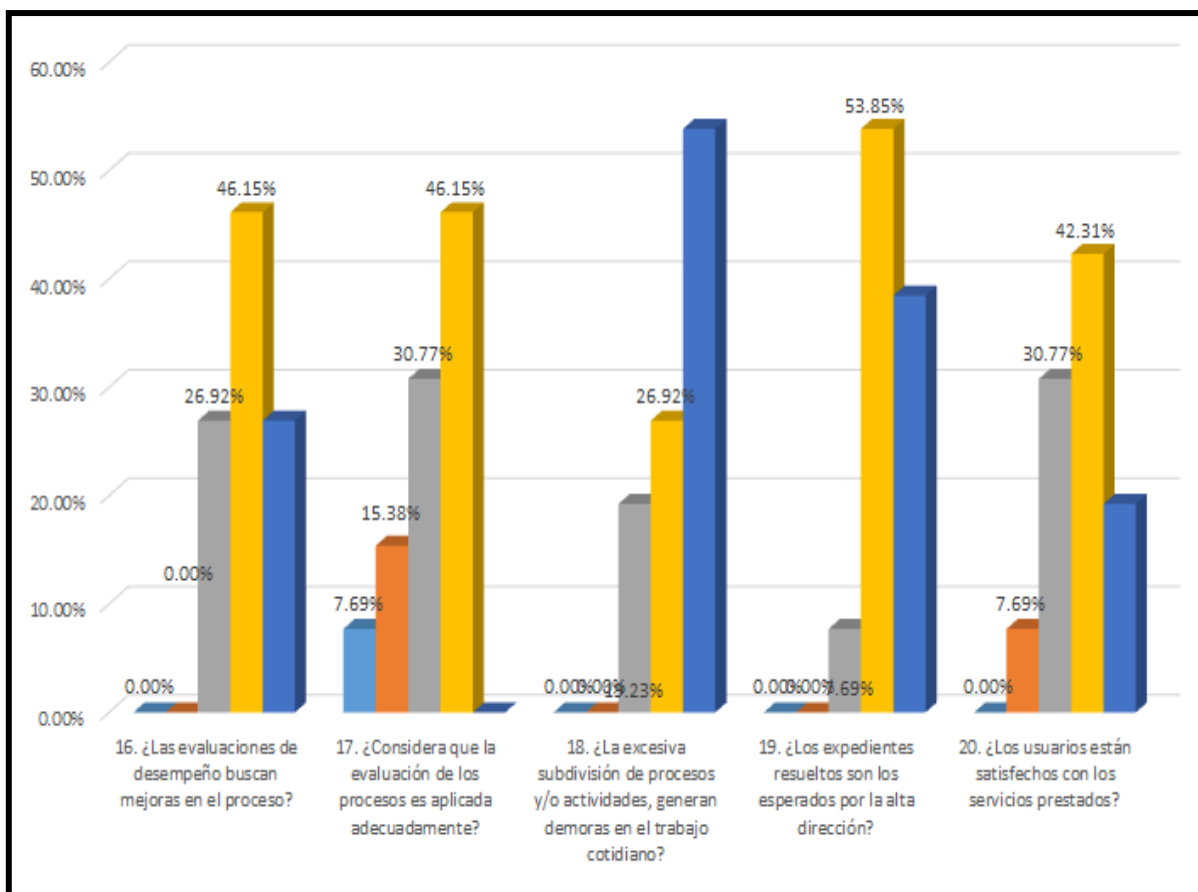
Por último, en la pregunta 15 “¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?”, se observa que: a veces tiene un 61.54%, casi nunca con un 23.08%, nunca con 11.54%, casi siempre con 3,85% y siempre con un 0.00%. Para tal efecto se puede indicar que pocas veces es de fácil acceso alguna coordinación con la alta dirección.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría control de procesos en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

Item	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. ¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?	0	0.00%	0	0.00%	7	26.92%	7	46.15%	1	26.92%
17. ¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?	2	7.69%	4	15.38%	8	30.77%	0	46.15%	2	0.00%
18. ¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?	0	0.00%	0	0.00%	15	19.23%	14	26.92%	7	53.85%
19. ¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?	0	0.00%	0	0.00%	2	7.69%	10	53.85%	3	38.46%
20. ¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?	0	0.00%	2	7.69%	8	30.77%	5	42.31%	12	19.23%





*Figura 5.* Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la categoría control de procesos en la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018

### Interpretación

Para la tabla 4 de la subcategoría “control de procesos” de igual manera se observa 5 preguntas de las cuales se harán una interpretación:

En la pregunta 16 “¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?” se puede indicar que en la opción casi siempre tiene un 46.15%, siempre y a veces tienen un 26.92%, nunca y casi nunca tiene un 0.00%, se puede interpretar que en su mayoría el personal opina que si se da para mejorar el proceso interno.

En la pregunta 17 “¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?”, en este punto se puede indicar que la opción casi siempre tiene un 46.15%, a veces con un 30.77%, casi nunca con un 15.38%, nunca con un 7.69% y siempre con un 0.00%. De acuerdo con los datos se puede indicar que no todo el personal opina que la evaluación es aplicada adecuadamente.

En la pregunta 18 “¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?”, para este punto se indica que: siempre tiene un 53.85%, casi siempre tiene un 26.92%, a veces con un 19.23%, nunca y casi nunca con un 0.00%. De acuerdo a las respuestas del personal se puede indicar que la mayoría opina que la subdivisión de procesos genera mucho retraso.

En la pregunta 19 “¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?”, de acuerdo con ello se puede indicar que: casi siempre tiene un 53.85%, siempre con un 38.46%, a veces con un 7.69%, nunca y casi nunca con un 0.00%. Para este punto se puede interpretar que la mayoría del personal opina que en su mayoría tratan de cumplir con las expectativas de la alta dirección.

Por último, la pregunta 20 “¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?”, tenemos los siguientes datos: casi siempre tiene un 42.31%, a veces con un 30.77%, siempre con un 19.23%, casi nunca con un 7.69% y nunca 0.00%. De acuerdo a los datos recogidos se puede indicar que el personal opina que no siempre están satisfechos con la atención recibida por parte de la oficina.

Tabla 7

*Pareto de la categoría control administrativo de la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018*

Item	Problema	%	Acumulado	20.00%
4. ¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?	26.00	11.00%	11.00%	20%
15. ¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?	25.00	11.00%	22.00%	20%
1. ¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?	24.00	10.00%	32.00%	20%
6. ¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?	21.00	9.00%	41.00%	20%
5. ¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?	20.00	9.00%	50.00%	20%
14. ¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?	17.00	7.00%	57.00%	20%
13. ¿Considera que hay trabajo en equipo?	15.00	6.00%	64.00%	20%
17. ¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?	14.00	6.00%	70.00%	20%
3. ¿Considera usted que las inspecciones realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?	10.00	4.00%	74.00%	20%
20. ¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?	10.00	4.00%	78.00%	20%
2. ¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?	9.00	4.00%	82.00%	20%
11. ¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?	8.00	3.00%	85.00%	20%
16. ¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?	7.00	3.00%	88.00%	20%
8. ¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?	6.00	3.00%	91.00%	20%
12. ¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?	5.00	2.00%	93.00%	20%
18. ¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?	5.00	2.00%	95.00%	20%
7. ¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?	4.00	2.00%	97.00%	20%
9. ¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?	4.00	2.00%	99.00%	20%
19. ¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?	2.00	1.00%	100.00%	20%
10. ¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?	1.00	0.00%	100.00%	20%

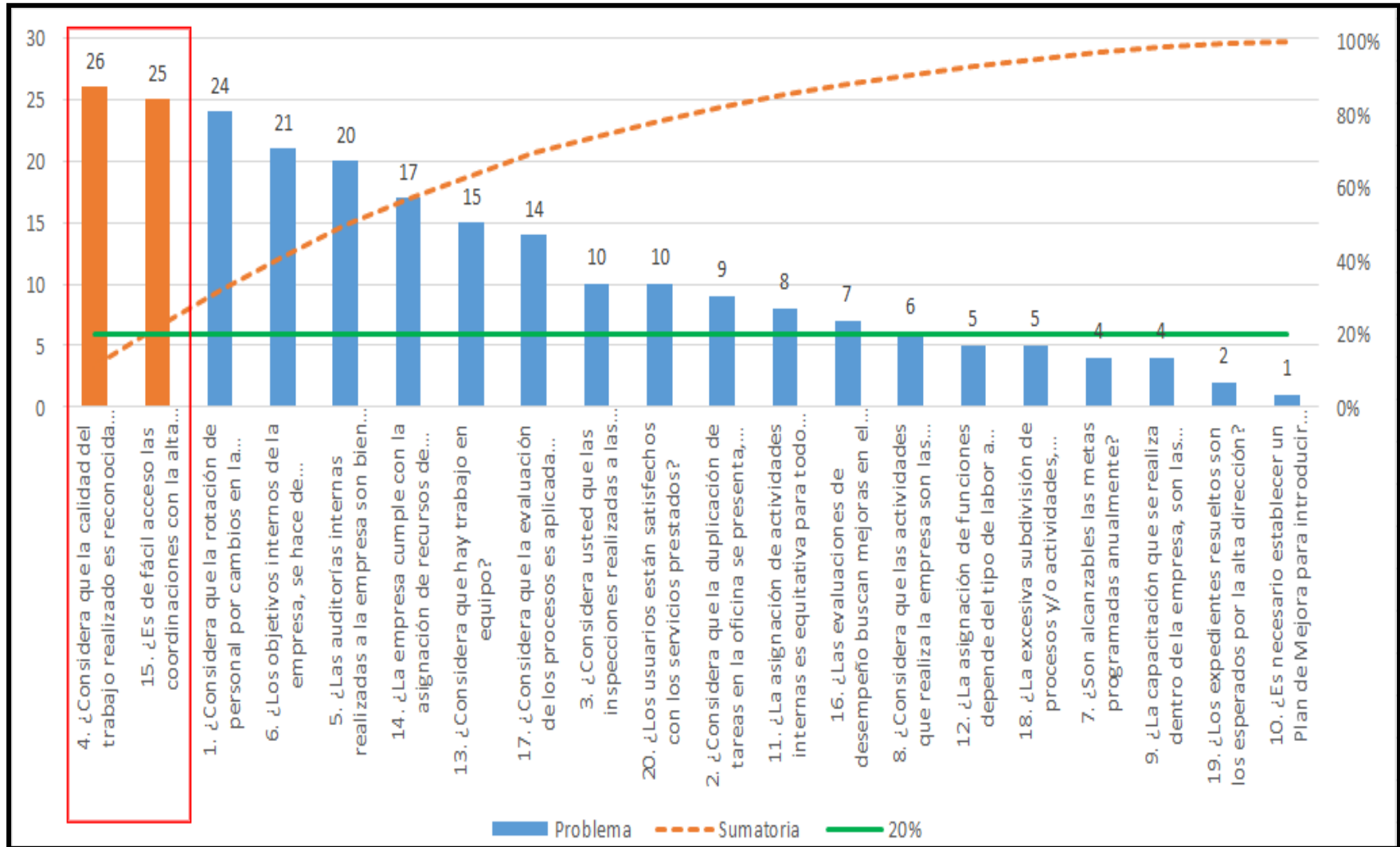


Figura 6. Pareto de la categoría control administrativo de la oficina de Operadores de una entidad pública, Lima, 2018

## **Interpretación**

De acuerdo al cuadro general de Pareto y los resultados obtenidos, se puede observar que las preguntas 4 “¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?” y la pregunta 15 “¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?” del cuestionario realizado, nos refleja los problemas más importantes dentro de la oficina de Operadores, se puede decir que todo esto se genera por la poca atención que pueda tener la alta dirección para con sus trabajadores, esto de alguna manera genera conflictos internos y descontento en el personal.

Si se observa el problema en un contexto más amplio, también se puede considerar varios factores; como son el descontento de personal por múltiples problemas que hay dentro de la oficina, falta de comunicación de la alta dirección hacia el personal, las auditorías que son realizadas normalmente las hacen de improviso sin darles el tiempo necesario para ordenar y recopilar la información solicitada, la falta de recursos para el avance o culminación de las labores encargadas, muy poco trabajo en equipo, las evaluaciones de los procesos muchas veces no se da en los tiempos indicados el cual puede generar un cuello de botella que a la larga perjudica todo el trayecto de los procesos ya establecidos; todavía se puede observar que hay algunos trabajadores que tienen que hacer inspecciones a las empresas de comercio exterior fuera del horario de oficina, otro punto importante es que todavía se puede verificar que aún persiste algunos retrasos con la atención de las solicitudes de los usuarios y esto se da porque la cantidad de documentos que recibe la oficina sobrepasa la capacidad de atención por parte personal.

De acuerdo al análisis; se podría indicar que la planificación que se tiene proyectado para el año laboral está fallando en algún punto, dado que todo lo que involucra al proceso interno no está bien direccionado.

## **5.2 Análisis cualitativo**

### **5.2.1 Conclusiones aproximativas de la categoría Control Administrativo**

#### **Análisis de la subcategoría eficiencia de personal**

Dentro de la eficiencia del personal se debe a varios factores, la principal es la falla en la parte logística sobre la distribución de personal, en este punto en específico es el que perjudica el buen desempeño de los trabajadores dado que si no hay una buena distribución del capital lamentablemente se verán las consecuencias a corto plazo, a esto se suma la cantidad de expedientes que ingresan a la oficina y cada uno de ellos tiempo un tiempo máximo de atención, todas las solicitudes son repartidas al personal que actualmente se encuentra laborando en la oficina. La cantidad de expedientes o solicitudes sobrepasa la capacidad de atención de los mismos. Para lograr que todo fluya de manera correcta la parte administrativa se ciñe al ROF y un control constante mediante seguimiento vía sistema y en coordinación con la jefatura.

Para diagnosticar mejor el buen desempeño de un personal, se puede indicar que también depende mucho de cuan satisfecho se encuentre económicamente como laboralmente, si sus retribuciones no van de acorde con el tipo de trabajo que realizan lamentablemente se puede decir que el trabajador no rendirá como se espera y quizás pueda

generar un pequeño cuello de botella sin quererlo, solo por el hecho de sentirse humillado y explotado.

Dentro de una entidad pública, las remuneraciones van a de acuerdo a los niveles en el cual se encuentran, no se considera el tipo de trabajo a realizar, las asignaciones o divisiones de tareas están a cargo de los jefes de cada oficina. También se observa que a raíz de las circunstancias muchos de los trabajadores optan por afiliarse a un sindicato.

### **Análisis de la subcategoría planificación**

La planificación se da en función a los indicadores, el cumplimiento de los procedimientos, requisitos y los plazos establecidos para cada tipo de tarea. Dentro del programa de capacitación, se identifica el potencial del personal para realizar un diagnóstico directo, de acuerdo a ello buscar una capacitación constante a fin de mantener el estímulo y la lograr mejores resultados para el bien de toda la oficina, también se observa su capacidad de atención en cuanto a las solicitudes que llegan a su poder. En caso se observe un exceso de trabajo ver la mejor manera de resolver los problemas de forma continua sin que perjudique la labor diaria.

Dentro de la oficina de Operadores, la planificación como parte de la administración se dará en función a la dirección que opte la gerencia para lograr una buena gestión administrativa y que los recursos que se tienen ayuden a que lo planificado llegue al objetivo trazado para cada año laboral, por ello es necesario tener un plan de contingencia en caso se presente algún inconveniente que retrase todo. También se puede mencionar que toda planificación tiene indicadores de medición que ayudaran a verificar que todo lo que se esté logrando sean las indicadas por la alta dirección y dentro de los plazos establecidos.

### **Análisis de la subcategoría organización**

Dentro de la organización se refleja el trabajo en equipo, en casos específicos se da para lograr los resultados solicitados por la alta dirección y para beneficio tanto de la oficina como de la gerencia que es el encargado de realizar un informe de gestión semestral. En líneas generales se puede decir que trabajar en equipo en una entidad pública resulta positivo.

La organización como tal es una mezcla del factor humano y los materiales que se tiene disponible para lograr los objetivos. La asignación de los recursos es muy importante dentro de la organización ya que de estos depende que las tareas encomendadas sean resueltas en los tiempos establecidos y contarán con la información adecuada, los procedimientos, las reglas establecidas y las técnicas que se tenga a la mano.

### **Análisis de la subcategoría control de procesos**

En cuanto al control de los procesos normalmente los realizan las personas con los conocimientos necesario y encargadas exclusivamente por la gerencia o alta dirección para realizar las evaluaciones de los procesos internos, dentro de ellos controlan el cumplimiento de los plazos establecidos de cada solicitud, posteriormente realizan otro control de los expedientes ya resueltos para verificar que todo esté de acuerdo a las normas establecidas a nivel nacional y evitar cualquier inconveniente que pudiese presentarse.

La jefatura guiándose del reglamento asigna las funciones respectivas al personal y para el control periódico de las labores que se realizan dentro de la oficina normalmente se



asigna una persona que tenga conocimiento de todos los casos que se manejan internamente.

Para llevar un buen control del proceso interno es necesario identificar el problema desde el inicio que es la parte de tramite documentario donde se reciben todas las solicitudes de los usuarios y dependiendo del tipo de caso se derivan a las diferentes áreas administrativas, en cada área harán una revisión detallada de la información recibida y en caso que el usuario no se haya adjuntado toda la información necesaria tendrán una pausa hasta su regularización, esto provocará un retraso en el proceso de atención de la solicitud.

A raíz de las nuevas regularizaciones del reglamento en beneficio del usuario se he generado un gran avance en cuanto a la satisfacción de los usuarios porque se ha reducido el tiempo de atención de cada solicitud siempre y cuando cumplan con todos los requisitos para evitar contratiempos.

### 5.2.2. Categorías emergentes

Categoría emergente	Definición básica
Indicadores de productividad	Los indicadores de productividad son más intuitivos si se quiere medir la eficiencia de los procesos internos, se puede medir la cantidad de producción generada de acuerdo al recurso que se utiliza para lograr la meta. Si se utiliza solo un recurso se puede decir que es una producción parcial o aparente, el cual consiste en la

	<p>cantidad producida entre el tiempo que demora el proceso, también se puede indicar que la producción aparente es un poco engañosa como un indicador de eficiencia, se tiene que aplicar diferentes formas para lograr un indicador certero. (Fernández, 2011)</p>
<p>Coordinación</p>	<p>La coordinación involucra varios procesos de toma de acción, de decisiones en la cual diferentes organizaciones participan para lograr algún tipo de acuerdo entre ellos. Estos tipos de acuerdo son deliberados y tienen un objetivo colectivo, siendo que la coordinación es la diferencia a la cooperación. (Chávez, 2005)</p>
<p>Eficiencia</p>	<p>El concepto eficiencia está relacionado con los recursos que se emplean para la producción dentro de una empresa. A nivel macroeconómico se puede decir que la eficiencia está relacionada con tecnología productiva que mide el volumen máximo de una producción obtenida de una cantidad de recursos, la utilización de los tiempos para su transformación. (Ventura, 1999)</p>

*Cuadro 1.* Categorías emergentes y definiciones básicas.

### 5.3 Diagnóstico final

#### Análisis final de la subcategoría eficiencia de personal

Dentro de eficiencia del personal se tiene que destacar que hay muchos factores que motivan a que el personal no esté satisfecho con su lugar de trabajo y muchas veces con la misma empresa, pero no pueden desistir de ella ya que por ser personas mayores no habría la oportunidad laboral en el mercado externo. También, se ha identificado que muchas veces hay una mala logística de distribución de personal, no consideran los años laborales ni el tipo de experiencia adquirido a lo largo de esos años, la cantidad de trabajo sobrepasa la cantidad de atención de las solicitudes. Haciendo una revisión al cuestionario realizado se ha identificado algunas preguntas que se podría tomar como referencia de la problemática que atraviesa la oficina de Operadores en la parte de la eficiencia del personal.

Así, tenemos la pregunta 4 “¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?” dentro de este nos menciona que en su mayoría la labor que realizan casi nunca tiene un 76.92% de que los directivos no le dan el reconocimiento necesario a la labor de su trabajador y nunca con un 11.54%, haciendo una sumatoria de ambos se puede indicar que casi el 90% de todo el personal opina que no hay reconocimiento alguno. Ahora, en la pregunta 2 “¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?”, el personal opina que casi siempre tiene un 57.69%, a veces 23.08%, en este punto claramente se puede observar que la duplicación de tareas es un retraso para la oficina, esto puede generar incluso un cuello de botella. Otro punto, pero no menos importante es la pregunta 1 “¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables

para los objetivos internos?”, de acuerdo al análisis de los resultados se puede observar que el 50.00% del personal opina que a veces es recomendable, un 38.46% opina que casi nunca y un 3.85% opina que nunca; por tanto se puede indicar que de acuerdo al tipo de personal que se maneja internamente quizás sea necesario algunos cambios para el buen funcionamiento de los procesos internos.

Para este punto se puede utilizar la teoría de Maslow, esta teoría ayuda a identificar las necesidades de las personas en un orden jerárquico que va desde lo más esencial hasta lo que la persona considera es una necesidad que aún necesita satisfacer; a partir de eso se puede buscar la manera de solucionar el descontento que hay dentro de la oficina de Operadores, dado que el capital humano es el que lleva a una empresa al éxito o al fracaso, si ellos no están satisfechos lamentablemente no generarán la productividad esperada. (Palomo, 2010)

### **Análisis final de la subcategoría planificación**

Dentro de la planificación que tiene la oficina de Operadores se dará en función a los indicadores que manejan internamente, el cumplimiento de los procedimientos, requisitos y los plazos establecidos para cada tipo de tarea que es asignada al personal administrativo, los resultados se reflejarán en las atenciones de los documentos de solicitud de los usuarios. Para evidenciar la problemática que se tiene internamente se analizará el cuestionario correspondiente a esta subcategoría para determinar sus puntos débiles.

En un análisis de la pregunta 6 sobre “¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?”, un 42.31% del personal encuestado opina que a

veces se les hace de conocimiento, un 19.23% opina que nunca, un 19.23% opina que casi nunca, un 15.38% casi siempre y un 3.85% siempre. En la pregunta 7 “¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?”, los resultados arrojan que: casi siempre tiene un 76.92%, a veces un 15.38%, siempre un 7.69%, esto en base a las preguntas realizadas al personal. Por otro lado, respecto a la pregunta 9 sobre “¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?”, el 73.08% opina que casi siempre, el 15.38% opina que a veces, el 11.54% opina que siempre. Sobre la pregunta 10 “¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?”, se puede indicar que casi siempre tiene un 50.00%, siempre un 46.15%, a veces con 3.85%, nunca y casi nunca con 0.00%.

De acuerdo a estos datos se puede indicar que hay puntos de quiebre dentro de la oficina, muchas veces el personal no es informado de los cambios que puedan originarse en los procesos internos y por tanto las metas anuales no logran ser alcanzadas al 100% en el tiempo indicado. También, se puede indicar que las capacitaciones que recibe el personal no siempre son las determinantes para su trabajo diario.

Para este punto de planificación se puede utilizar la teoría de contingencia, es necesario tener un plan contingente en caso se suscite algún problema ya se utilice o no, tratar de evitar de riesgos sería la mejor manera y para ello se tiene que trabajar la parte administrativa que es la que dirige toda la oficina y sus procesos internos.

### **Análisis final de la subcategoría organización**

Para la organización dentro de la oficina de Operadores es de suma importancia las coordinaciones con la alta dirección, el trabajo en equipo y el uso de los recursos para lograr los objetivos trazados para el año en curso. Las actividades que se realizan deberían ir de acorde a las funciones asignadas, para ello se hará un análisis de los datos siguientes:

Dentro de la pregunta 11 sobre “¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?” se obtiene los datos de que el 65.38% opina que casi siempre se da, un 30.77% opina que a veces y un 3.85% opina que siempre. En cuanto a la pregunta 12 “¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?”, se puede observar que un 53.85% del personal opina que siempre, un 26.92% opina que casi siempre y un 19.23% opina que a veces. Para la pregunta 13 “¿Considera que hay trabajo en equipo?”, se tiene que un 42.31% opina a veces, un 34.62% opina casi siempre y un 11.54% opina casi nunca. Por último, en el caso de la pregunta 15 “¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?”, se observa que un 61.54% opina que a veces se da, un 23.08% casi nunca, un 11.54% nunca y 3,85% casi siempre. Por tanto, se podría indicar que, en cuanto a la asignación de funciones la mitad del personal opina que siempre se da, en cuanto al trabajo en equipo no siempre es organizado, pero el punto más relevante es la coordinación con la alta dirección que no siempre es accesible.

Para este punto se puede guiar de la teoría de la administración que contempla un enfoque por objetivos, analiza las habilidades y técnicas que tiene la persona, su desarrollo y sobre todo su organización que le ayuda a evaluar las diferentes capacidades que pueda

tener en cuanto a observación y planteamiento de soluciones innovadoras y prácticas, todo esto se dará en beneficio de la empresa.

Otra teoría que se puede utilizar es la de restricciones, que viene a ser una metodología que en su mayoría está a disposición de la alta gerencia que de alguna forma ayuda a direccionar a su oficina y personal a obtener resultados deseados por la alta dirección de una manera sistemática y lógica (a la empresa a lograr los resultados deseados de manera sistemática y lógica. (Aguilera, 2000)

### **Análisis final de la subcategoría control de procesos**

En cuanto al control de procesos dentro de la oficina de Operadores según la entrevista realizada a tres diferentes personas de diferentes rangos, indican normalmente que lo realizan las personas encargadas por la gerencia o jefatura y que tengan los conocimientos necesarios para la evaluación de los mismos. Dicho control se da para identificar en un momento adecuado algún proceso que este fallando y prevenir a tiempo cualquier problema que se pueda presentar. Para identificar el retraso de los procesos se va analizar los siguientes datos:

Para la pregunta 16 “¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?”, arroja como datos que el 46.15% del personal indica que casi siempre, el 26.92% opina que siempre y a veces. En caso de la pregunta 17 sobre “¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?”, se puede indicar que el 46.15%

opina casi siempre, el 30.77% a veces, el 15.38% casi nunca y el 7.69% nunca. Para la pregunta 18 “¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?”, se puede observar que el 53.85% opina que siempre, el 26.92% casi siempre y el 19.23% a veces. En cuanto a la pregunta 19 “¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?”, se puede concluir que el 53.85% casi siempre, el 38.46% siempre y el 7.69% a veces. De acuerdo a todos los datos observados se puede indicar que la subdivisión de los procesos siempre generara un retraso en la atención de los documentos y esto involucra que la alta dirección no esté satisfecha con los resultados obtenidos y por tanto no se lograrán los objetivos trazados para el año en curso.

Para este punto se puede utilizar la teoría del desarrollo organizacional que involucra un orden en cuanto a las necesidades y exigencias que demande la oficina para lograr que se cumplan con los objetivos. Es necesario organizar grupos que tengan un nivel eficiente y sobre todo que sepa llegar al personal para que pueda orientar y desarrollar un compromiso organizacional y cambios positivos para el bien de todos los involucrados.



**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**  
**“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN”**

## **6.1 Fundamentos de la propuesta**

Dentro de una institución pública la parte documentaria afecta enormemente los procesos y si se observa desde fuera viene a ser un macroproceso que engloba a toda la institución. Para este tipo de investigación realizada se utilizará la implementación de la metodología Kaizen que nos permitirá establecer mejoras continuas desde un punto de vista analítico y ayudará a determinar los cuellos de botella dentro de la oficina.

El Kaizen dentro de una empresa implica cambiar para mejorar, los mismos trabajadores deben adoptar diferentes filosofías de trabajo para que puedan mejorar la calidad del servicio que otorgan, así como la calidad de los productos que elaboran. (Godínez y Hernández, 2018)

Con la ayuda del Kaizen se tratará de eliminar duplicaciones de tareas, se establecerán maneras de mejorar los procesos internos, y sobre todo ayudará a aumentar la calidad de trabajo que se realiza tanto para satisfacción de cliente externo como del interno. A través de esta metodología se seguirá incentivando la ética profesional, la cultura interna y los valores que son necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

El Kaizen como una herramienta se puede utilizar en diferentes escenarios, para el caso del control administrativo se podrá desarrollar el Ciclo de Deming, a la vez tendrá gran relevancia dado que ayudará a establecer estándares en cuanto a la administración interna.

También, en términos de productividad, innovación el Kaizen es la mejora de todos los procesos, esta metodología ayudará a que los diferentes problemas encontrados dentro de la oficina sean percibidos desde un enfoque analítico ya que el personal con los conocimientos necesarios sabrá interpretar a tiempo algún inconveniente que se presente y podrá realizar las acciones preventivas o correctivas según sean las necesarias.

Otro punto muy importante dentro del Kaizen, es que representa el éxito que pueda tener una empresa si se aplica de manera correcta ya que su funcionamiento es muy fácil y por tanto las personas se pueden acostumbrar a su utilización y ver resultados a corto tiempo.



*Figura 7. Kaizen*

## 6.2 Problemas

De acuerdo a los análisis obtenidos después de haber realizado las encuestas al personal de Operadores y las entrevistas de 03 directivos, se ha llegado a la conclusión que los problemas encontrados son los siguientes:

Falta de reconocimiento de las labores que realiza los trabajadores por parte de los altos directivos.

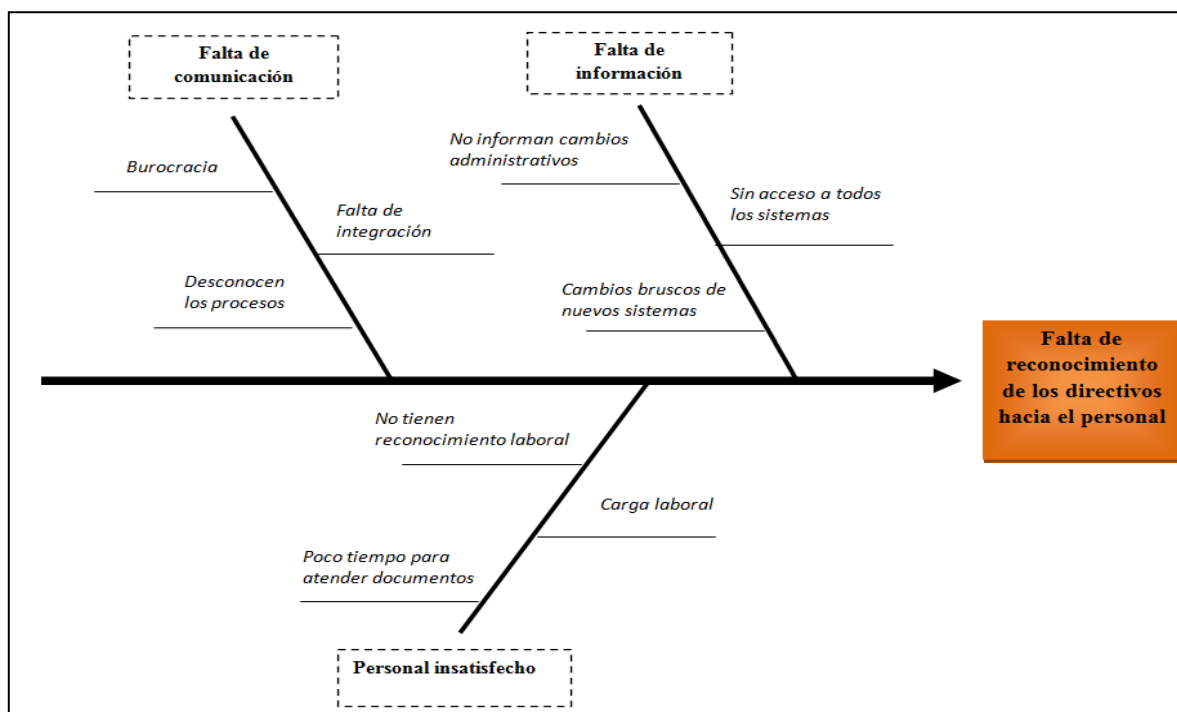


Figura 8. Ishikawa. *Fuente:* Elaboración propia.

La duplicación de tareas y procesos genera retrasos en las labores del personal.

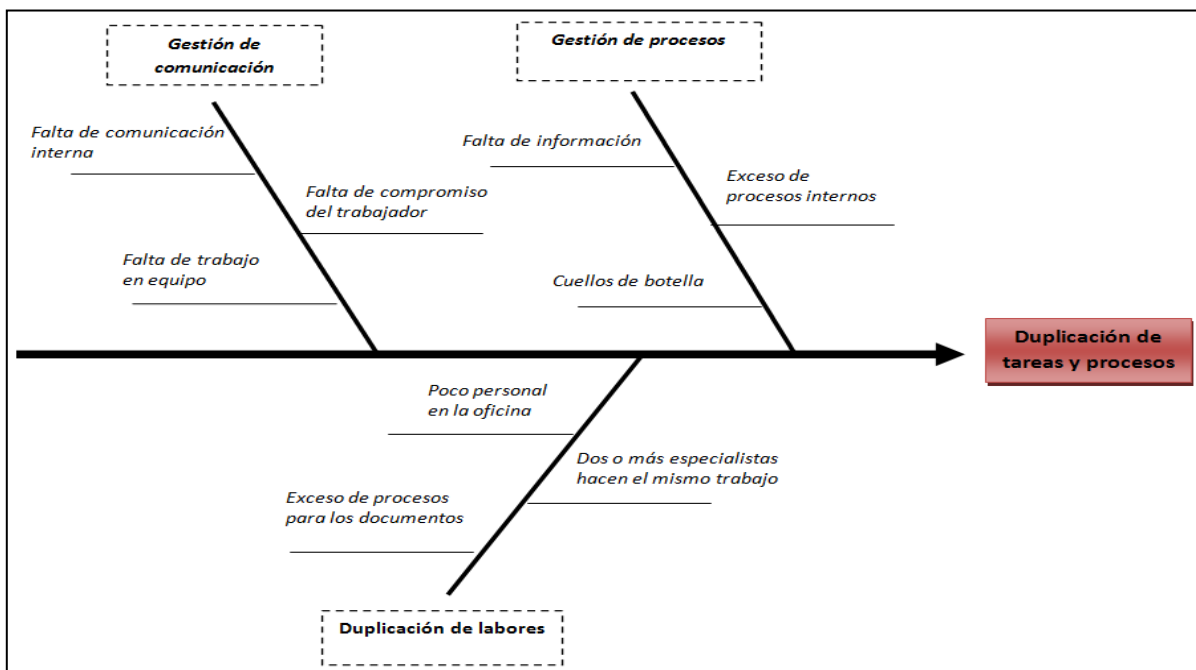


Figura 9. Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

### Dificultad en el cumplimiento de plazos de atención documentaria

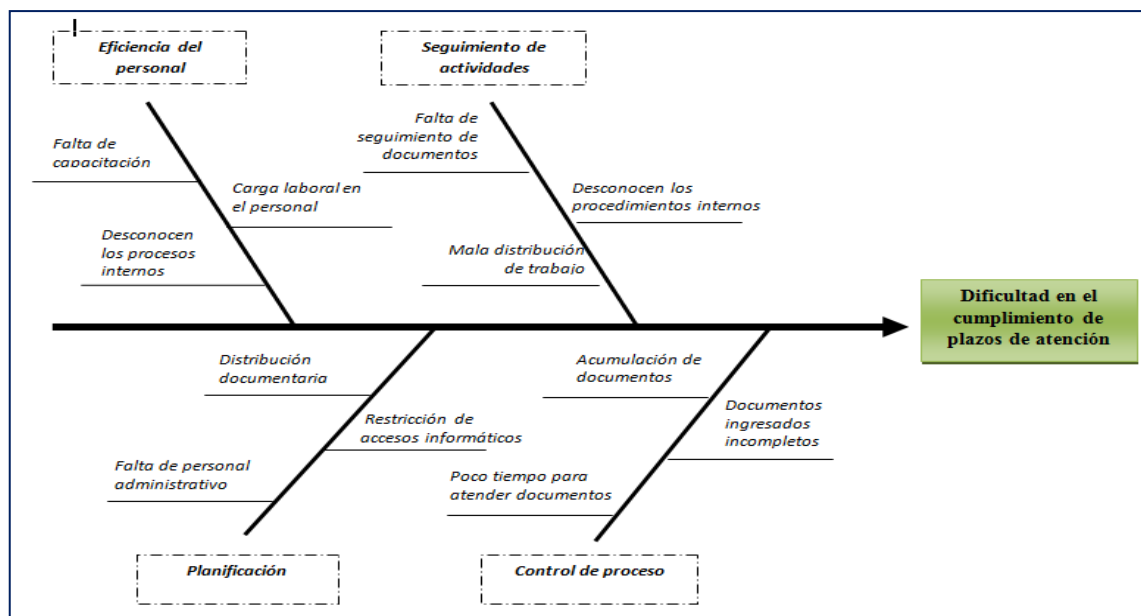


Figura 10. Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

### **6.3 Elección de la alternativa de solución**

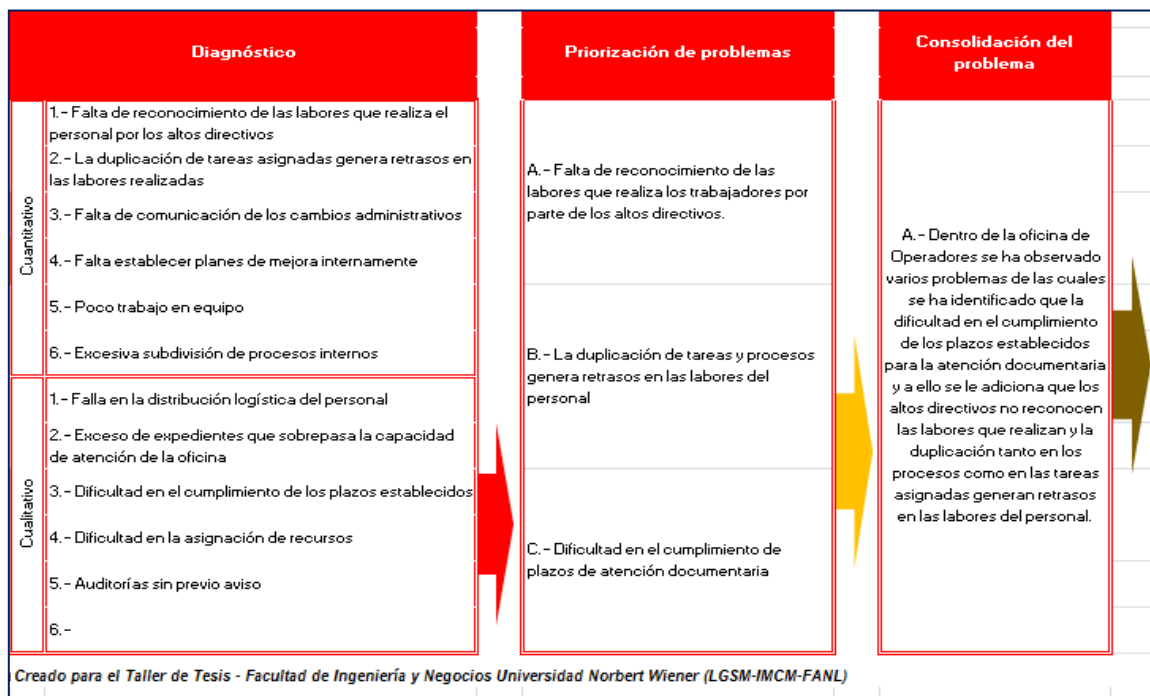
Para la presente investigación, se ha visto por conveniente la Implementación de la metodología Kaizen, esto ha surgido a través de una previa identificación de los problemas que se suscitan dentro del área de autorizaciones, la información encontrada se ha vaciado a una matriz para que ayude a la identificación de los mismos. El proceso para dicha identificación se describirá a continuación:

En primer lugar, se ha establecido una matriz, en la parte de diagnóstico se ha identificado seis problemas cuantitativos y seis problemas cualitativos de las cuales se ha hecho un análisis para seleccionar como priorización tres problemas en específicos, de acuerdo a lo obtenido se tiene que buscar la forma de solucionarlos y por último se ha establecido un problema general a raíz de la identificación de estos tres problemas.

Siguiendo con la matriz y a raíz de haber encontrado un problema general, se ha establecido 4 alternativas de solución, de las cuales se ha realizado una evaluación asignándoles un porcentaje y una ponderación en una escala del 1 al 5, esto se dio para poder identificar cual es la solución que más se adapte a los problemas encontrados.

Y por último, al haber encontrado la propuesta previa evaluación y teniendo los problemas ya identificados en el inicio de la matriz, se propondrá objetivos las cuales ayudará a encontrar las soluciones que se necesita para levantar el problema identificado dentro de la oficina y que el control administrativo sea más una solución y no un problema.

Matriz de la propuesta



Objetivos propuestos

Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta
	Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social					
1 S1: Control interno trimestral	2	3	2	1	2	3.000	S2: Implementar la metodología Kaiser	A.- Falta de reconocimiento de las labores que realiza los trabajadores por parte de los altos directivos.  B.- La duplicación de tareas y procesos genera retrasos en las labores del personal  C.- Dificultad en el cumplimiento de plazos de atención documentaria	1.- Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar la relación del personal con la alta dirección	
2 S2: Implementar la metodología a Kaizen	4	2	4	2	4				2.- Mejorar los procesos internos y eliminar la duplicación de tareas	
3 S3: Implementar sistemas preventivos	1	2	2	3	4				3.- Desarrollar un plan para cumplir con los plazos establecidos en la atención de los documentos	
4 S4: Implementación de las 5 S	1	2	1	2	3					

Figura 11. Matriz de propuesta de investigación.

#### **6.4 Objetivos de la propuesta**

Para el desarrollo de la propuesta se establecerán 03 objetivos que son:

Establecer un plan de comunicación interna para mejorar la relación del personal con la alta dirección.

Mejorar los procesos internos y eliminar la duplicación de tareas.

Elaborar un plan para cumplir con los plazos establecidos en la atención de los documentos internos y mejorar sus tiempos.

#### **6.5 Justificación de la propuesta**

Hoy en día se ven muchas empresas con problemas en la parte administrativa y sobre todo en el control que se tiene que ejercer dentro de ella, a esto no se escapan las instituciones públicas ya que ellos centralizan las solicitudes a nivel nacional y muchas veces la carga laboral sobrepasa la capacidad de atención en los tiempos establecidos en las normas que manejan.

Entonces, para el presente trabajo de investigación que trata sobre el problema en el control administrativo, se ha escogido como propuesta de solución, la implementación de la metodología Kaizen que es un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua de los diferentes procesos dentro de la cual encontraremos el ciclo de Deming.

El Kaizen es una metodología muy usada en los países asiáticos como Singapur, China, Indonesia entre otros países, su relevancia toma fuerza después de la segunda guerra



mundial en Japón donde nació, esto se da por la necesidad de superar los estragos generados por esta segunda guerra mundial que los perjudico enormemente.

Por tanto, el Kaizen se puede utilizar en los procesos antes de observar los resultados esperados, es como si estuviéramos implementando un sistema preventivo pero que dará buenos resultados, también es una forma de atacar algún problema de raíz aplicando algunas acciones ya sean pequeñas o grandes, esto dependerá del tipo de proceso que estén realizando pero sin que interrumpa la labor diaria del trabajador.

Dentro del Kaizen tenemos el ciclo de Deming, que a raíz de un problema se puede establecer planes de mejora continua paso a paso y que ayudará a la productividad de la oficina y a lograr la calidad de servicio que se espera. Dentro de este ciclo tenemos la “planificación” que será la recolección de datos para realizar un plan a corto y largo plazo, “hacer” que es la parte de ejecutar las acciones planificadas, “controlar o verificar” las acciones que se están realizando y por ultimo tenemos “actuar” que es la ejecución de la solución a raíz de los datos recolectados de los procesos anteriores.

Para esta propuesta no es necesaria una gran inversión, se puede utilizar los recursos que se tiene dentro de la oficina, al ponerla en práctica se incrementará la productividad, la calidad de los servicios que se brinda, se eliminarán los procesos que generan cuellos de botellas e implementarán las mejoras que se desea para el bien de la empresa y del personal.



**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO KAIZEN****INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO KAIZEN**

1. Nombre del área de trabajo o sede.
2. Número del plan de mejora – código del proceso.
3. Fecha de la elaboración del plan de mejora.
4. Objetivo
5. Áreas identificadas para el plan de mejora.
6. Nombre del responsable del área en la cual se realizará la mejora.
7. Documentos que se tomarán como referencia para la elaboración de la mejora.
8. Fecha en la cual se iniciará la recolección de datos.
9. Hora de inicio en la cual se recolectará datos.
10. Hora que se tiene planeado en finalizar las acciones iniciadas.
11. Área en la cual se realizará las acciones de mejora.
12. Responsable asignado por el área para recolección de datos.
13. Firma de aprobación por parte del Subdirector o Gerente General.

*Cuadro2.* Instructivo de llenado de plan de mejora Kaizen.

## 6.6 Resultados esperados

Se tiene planeado que la propuesta planteada para esta investigación ayude en la gestión administrativa dentro de la oficina de Operadores, especialmente en el control de los procesos que involucra toda la parte documentaria que se maneja internamente el cual genera descontento del personal por la excesiva carga laboral. Para ellos se ha elaborado un cuadro indicando un antes y un después de la implementación del Kaizen.

Tabla 8  
*Indicadores de la propuesta*

<b>Descripción</b>	<b>Antes</b>	<b>%</b>	<b>Después</b>	<b>%</b>
Comunicación interna personal – directivos	Muy poco	20%	Fluido	90% - 98%
Proceso sobre distribución documentaria	Excesivo	90%	Reducido	40% - 45%
Duplicación de tareas	Excesiva	80%	Reducido	20% - 10%
Trabajo en equipo	Poco	10%	Habitual	95% - 98%
Atención de solicitudes	Lento	30%	Rápido	90% - 95%
Eficacia del personal	Regular	70%	Bueno	90% - 95%

Respecto a las comunicaciones internas entre el personal y los directivos, se observa que es muy poco, solo un 20%. Se desea alcanzar de un 90% a 98% de fluidez en cuanto a las comunicaciones se refiere, esto se dará la buena interrelación personal – directivos. Para lograr el objetivo se establecerá un plan de comunicación de interna.

Se pretende disminuir los procesos en cuanto a la distribución documentaria se refiere, en la actualidad los pasos a seguir son 7 de 10, haciendo que un 80% de tiempo utilizado para asignar un documento, para tal caso se pretende reducir al 40% o 45% los pasos que se realizan para dicha asignación. Para poder lograr la reducción de los procesos se implementará el ciclo de Deming.

En cuanto a la duplicación de tareas dentro de la oficina de Operadores, se ha observado que es excesivo encontrándose que el 80% de las labores cotidianas se duplican. Entonces, se desea reducir el problema a un 10% o 20% aplicando los diferentes sistemas de control interno, capacitaciones y la elaboración de un mapa de procesos.

Para el trabajo en equipo, se ha observado que el 10% del personal trabaja conjuntamente. Se pretende aumentar y fomentar el trabajo en equipo a un 95% o 98%, esto se dará comprometiendo al trabajador a las diferentes actividades realizadas por la empresa.

En cuanto a los procesos de atención de cada solicitud, las atenciones son lentas solo un 30% en promedio avanza un especialista en cuanto a la culminación de los documentos, con la metodología Kaizen se pretende aumentar las culminaciones de los expedientes un 90% o 95%, esto se dará con la elaboración de un DAP reduciendo los tiempos de atención de cada expediente.

En cuanto a la eficacia del personal que actualmente es de 70%, se pretende alcanzar un 90% a 95%, para esto se realizará una evaluación de los documentos atendidos cada mes.

## **6.7 Desarrollo de la propuesta**

**6.7.1 Objetivo 1:** Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar la relación del personal con la alta dirección.

Para este punto se realizará un “plan de comunicación interna” que ayude a la buena relación del personal con la alta dirección y lograr la unión entre los trabajadores en relación a los objetivos que tiene la organización. A la vez que, como una estrategia ayudará a la coordinación de las acciones de comunicación interna para que tenga un efecto positivo y sea de flujo continuo.

También, se realizará una ficha de encuesta de la comunicación interna para hacer seguimiento a los trabajadores y que opiniones tienen con respecto a las circunstancias que van ocurriendo.

### **Plan de actividades**

La elaboración de un plan de comunicación estará a cargo de RRHH quien asignará un especialista encargado en las evaluaciones de comunicación interna.

El plan está diseñado para lograr una evaluar las diferentes actividades que se deberían realizar para lograr un buen mensaje previa identificación del problema.

Tabla 9  
*Plan de comunicación interna*

<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cronograma</b>
1. Realizar un diagnóstico de los problemas internos y hacer análisis de la empresa.	Se realizará un diagnóstico inicial para determinar los problemas existentes y la vez realizará un análisis de la situación actual de la empresa.	2 días
2. Plantear los objetivos que se desea conseguir.	A raíz de la identificación del problema y la situación de la empresa, se establecerán los objetivos que se desea conseguir.	2 días
3. Definir a que personal está dirigido este plan de comunicación.	Todo plan de comunicación tiene un público objetivo en la cual se centrarán para no perder tiempo.	2 días
4. Tipo de mensaje que se desea transmitir al público receptor.	Después de la identificación del público objetivo, se determinará qué tipo de mensaje se les a transmitir, tiene que ser el adecuado para que no haya inconvenientes ni malos entendidos.	2 días
5. Planificar el tipo de estrategia a realizar y las acciones necesarias.	Dentro de este punto es necesario establecer los tipos de estrategias que van a realizar, así como las acciones que tomaran para ello.	3 días
6. Medios de difusión a utilizar.	Aquí se verá los medios por las cuales se va a difundir al personal las comunicaciones actuales ya sean por correo, revistas internas, servicios web, folletería, etc.	2 días
7. Calcular el tiempo para la realización de las acciones.	Desde el inicio del plan has la finalización del mismo, se desea tener el tiempo de referencia que se está tomando para realizar las acciones.	3 días

<b>8.</b>	Realizar cronograma de actividades.	un	Dentro del cronograma detallar cada punto a realizar y los tiempos que demorarán.	2 días
<b>9.</b>	Evaluar los resultados obtenidos		A raíz de todo lo implementado se realizará una evaluación de los resultados obtenidos al término de la fecha de la implementación.	4 días
<b>10.</b>	Elaborar presupuesto tentativo.	un	Después de las evaluaciones realizadas se elaborará un presupuesto tentativo.	3 días
<b>TOTAL DÍAS</b>				<b>25 días</b>

---

### **Solución técnica**

Para el desarrollo de las diferentes actividades se desarrollarán formatos para conseguir datos y establecer una buena comunicación entre el personal y los directivos.

Estos formatos ayudarán a que la comunicación interna sea fluida e identificar algún suceso antes de que suceda y poder realizar acciones preventivas.



## Modelo propuesto

FICHA DE PLAN DE COMUNICACIÓN	
<b>Area organizadora:</b> <hr/>	<b>Fecha:</b> <hr/>
<b>Responsable:</b> <hr/>	<b>Email.:</b> <hr/>
<b>Nombre de la acción:</b>	
<p>Para la elaboración del presente plan se recomienda tener identificado el diagnóstico a evaluar.</p>	
<p>1. <b>Objetivo de la comunicación (lo que se quiere lograr pero que sea medible):</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>2. <b>Público al cual nos dirigiremos (perfil del receptor):</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. <b>Mensaje o contenido (tipo de mensaje):</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>4. <b>Medios de comunicación (por el cual se difundirá):</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. <b>Estrategias de comunicación (como se llegará al objetivo):</b></p>	

6. Acciones de comunicación (desarrollo de las acciones que se realizarán):
-----
-----
7. Tiempo de aplicación de las acciones (registro fecha de inicio y fin):
-----
-----
8. Indicadores de evaluación (tienen que ser medibles):
-----
-----
9. Cronograma de actividades (Gantt):
-----
-----
10. Presupuesto tentativo:
-----
-----

Figura 13. Ficha de Plan de comunicación. **Fuente:** Elaboración propia.

Para conseguir buenos resultados se desea que esta comunicación pase por 4 partes que encapsula los siguientes:

## 4 PASOS FUNDAMENTALES

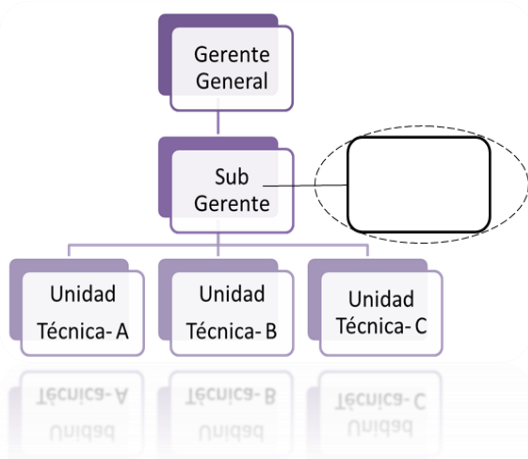
**Desarrollar objetivos que se puedan medir:** Mayor contacto entre las diferentes áreas y personas



**Capacitar al personal:** Informar al personal que se desea conseguir con el plan y cómo opera el plan.



**Elaborar el contenido de la comunicación que se desea informar:** Comunicar gráficamente como: organigrama.



**Seleccionar que medios de comunicación vamos a utilizar:** Utilizar los diferentes medios que maneja la empresa (correo, boletines, intranet, revistas, reuniones, etc).



Cuadro 3. Pasos fundamentales de comunicación interna. *Fuente:* Elaboración propia.

## Modelo de encuesta exploratoria

Encuesta exploratoria										
Encuesta de comunicación interna										
Área al que pertenece: _____										
Fecha: _____										
Antigüedad en el centro de trabajo:										
a) Menos de 2 años			b) de 2 a 10 años			c) más de 10 años				
Instrucciones: Valore del 1 al 10 las siguientes afirmaciones, marcando con una X (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo).										
Afirmación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mis funciones y responsabilidades, están definidas.										
Sé que en la empresa se utiliza intranet, correo electrónico, Facebook, página Web, como medios de comunicación.										
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el correcto desempeño de mi trabajo (tipo de actividad, tiempo ó cronograma de actividades).										
Recibo información directamente de la línea de mando frecuentemente.										
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización.										
Tengo una idea general de las funciones de cada taller o departamento, así como quienes son los representantes de cada unidad de trabajo (taller-departamento).										
La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de todos los colaboradores.										
En mi taller o departamento, existe un circuito formalizado de comunicación (interna).										
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la gerencia, taller o departamento, se informa al resto sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades.										
Mi jefe inmediato me brinda la información relevante a lo que sucede en esta empresa.										
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo.										
Existe una comunicación adecuada entre los talleres o departamentos con la gerencia.										
Las reuniones son productivas (útiles y provechosas).										
Conozco de forma clara y oportuna las actividades y/o eventos que se llevan a cabo en este centro de trabajo (campañas de salud, eventos sociales, cursos, etc.)										

Figura 14. Modelo de encuesta exploratoria.

## Comunicados vía web

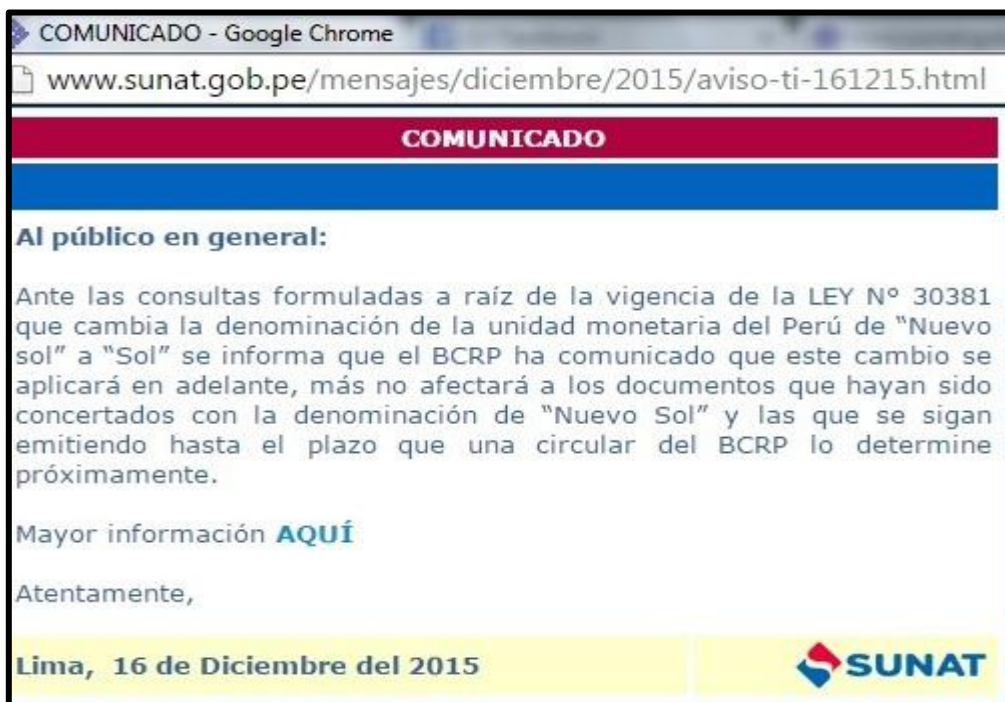


Figura 15. Comunicaciones.

## Utilización de plataformas de comunicación interna



Figura 16. Plataforma interna.



Tabla 10  
*Indicadores*

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Valor esperado</b>
Nivel de satisfacción del personal	$\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total personal}}$	10%	98%
Labores realizadas	$\frac{\text{Labor ejecutada}}{\text{Labor programada}}$	70%	90% - 98%
Comunicación efectiva	$\frac{\text{E-mail recibida}}{\text{E-mail emitida}}$	80%	95% - 98%

### **Solución administrativa**

Para el problema suscitado con respecto a que las labores realizadas por el personal no es reconocido por la alta dirección, se ha visto por conveniente elaborar un Plan de Comunicación Interna, dentro de la cual se determinarán puntos estratégicos a seguir para que la comunicación entre el personal y la alta dirección sea de gran beneficio para ambas partes.

Los beneficios que nos puede traer una buena comunicación interna pueden ser:

Genera buenas relaciones y un buen clima de confianza entre los colaboradores y la alta dirección.

Mejora la productividad, el intercambio de información entre los colaboradores y la alta dirección sin burocracias es efectiva.

Los colaboradores están al pendiente de los objetivos y metas de la empresa y contribuyen al cumplimiento del mismo.

La utilización de los diferentes medios de comunicación interna (tecnológicos, escritos entre otros) permite al personal estar enterado de los acontecimientos y mejoras que van surgiendo dentro de la empresa.

Una buena comunicación entre el personal y la alta dirección facilita que el personal se adapte a los cambios que van surgiendo ya sea por crisis interna o mejoras.

Motiva a los colaboradores a seguir avanzando y esforzándose para lograr las metas de la empresa ya que su esfuerzo será recompensado.



### Cronograma (Diagrama de Gantt)

LISTADO DE ACTIVIDADES	LUGAR	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Hacer un diagnóstico del problema	Oficina del área de proyectos	■	■																			
Plantear los objetivos			■	■																		
Definir a que personas está dirigido				■	■																	
Elaboración del tipo de mensaje					■	■																
Planificación de estrategias						■	■	■														
Definir los medios de comunicación								■	■													
Elaboración de cuadro de tiempos para el desarrollo de las acciones a tomar									■	■	■											
Realización de un cronograma de actividades												■	■									
Evaluación de los resultados														■	■	■	■					
Elaboración del presupuesto tentativo																			■	■	■	

Cuadro 4. Diagrama Gantt. **Fuente:** Elaboración propia.

## Evidencia (incluir el documento)

Envío de correos o agendas de reuniones, pizarras informativas.

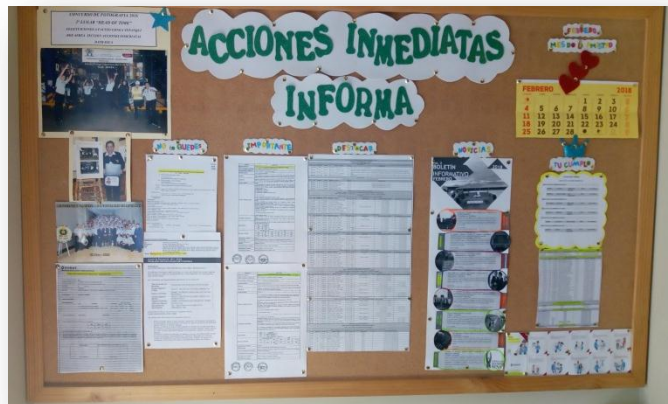
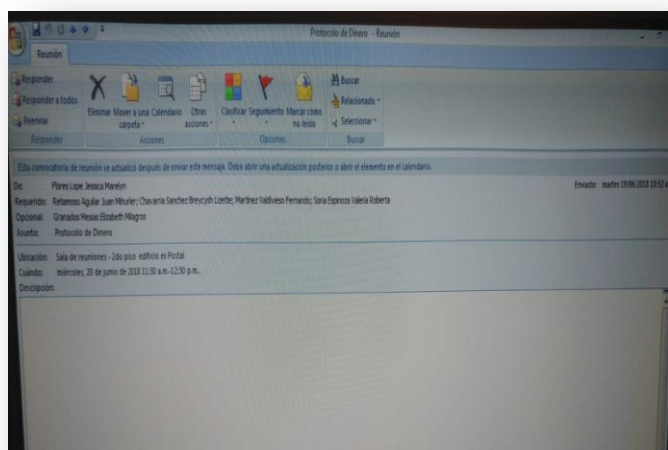


Figura 18. Imágenes varias

### 6.7.2 Objetivo 2: Mejorar los procesos internos y eliminar la duplicación de tareas.

Para este objetivo se realizará un plan de actividades que estará a cargo de un profesional encargo por la gerencia para la realización de un proyecto de informe.

En caso de la solución técnica se desarrollará el ciclo de Deming paso a paso, a la vez se implementaran diferentes formatos de ayudará a mejorar los procesos y eliminar la duplicación de tareas. También se implementarán formatos de auditoria y seguimiento.

#### Plan de actividades

Para definir el plan de actividad de la oficina de Operadores se realizará la elaboración de un listado:

Tabla 11

*Plan de actividades del objetivo 2*





PLAN DE ACTIVIDADES		
Actividades	Encargado	Cronograma
1. Hacer un listado de problemas internos.	RRHH	1 semana
2. Identificar los cuellos de botellas.	RRHH	1 semana
3. Investigar el motivo por el cual los usuarios no ingresan todos los documentos solicitados.	RRHH	3 semana
4. Orientar al personal sobre indicadores internos.	Jefe de área	1 semana

5.	Organizar capacitaciones internas para el personal sobre los nuevos procesos.	Jefe de área	3 semana
6.	Evaluar los procesos de asignación documentaria.	Jefe de área	2 semana
7.	Evaluar los tiempos por cada asignación.	Jefe de área	1 semana
8.	Evaluar la productividad	Especialista	2 semana
9.	Hacer seguimiento constante para ver si es necesario hacer correcciones.	Especialista	1 semana
<b>TOTAL</b>			<b>15 semanas</b>

### **Solución técnica**

Para mejorar los procesos y eliminar la duplicación de tareas, se aplicará el ciclo de Deming y se elaborará un mapa de procesos.

Implementar el Ciclo de Deming para mejorar como un sistema de calidad que ayudará a identificar el problema y encontrar las soluciones esperadas para mejorar el control administrativo.

Item	Acción	Actividades	
1	Planear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la situación actual de la empresa</li> <li>• Recopilar datos</li> <li>• Análisis de los datos obtenidos</li> <li>• Elaborar un plan de acción</li> </ul>	
2	Hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de acciones</li> <li>• Elaborar un DOP</li> <li>• Implementar capacitaciones</li> </ul>	
3	Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar ficha de verificación</li> </ul>	
4	Actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías</li> <li>• Seguimientos</li> </ul>	

Cuadro 5. Ciclo de Deming. **Fuente:** Elaboración propia

## Planear

Para identificar el problema se utilizará la herramienta de 5W's+H, que nos ayudará a responder varias preguntas con el fin de llegar al problema de raíz y de esa manera poder desarrollar acciones correctivas.

## Modelo propuesto

Tabla 12

*Herramienta 5W's+H*

<b>5W's</b>	<b>Pregunta establecida</b>
<b>Why?</b> <b>¿Por qué?</b>	¿Por qué ocurrió el problema?
<b>Where?</b> <b>¿Dónde?</b>	¿Dónde ocurrió el problema?
<b>Who?</b> <b>¿Quién?</b>	¿Quién detecto el problema?
<b>When?</b> <b>¿Cuándo?</b>	¿Cuándo ocurrió el problema?
<b>How?</b> <b>¿Cómo?</b>	¿Cómo ocurrió el problema?

Para la recolección de datos se establecerá una encuesta corta, para que el empleado no se sienta presionado y tenga libre libertad de contestar dado que no se consignará nombres.

## Modelo propuesto

<b><u>ENCUESTA</u></b>				
<b>Oficina:</b> _____				
<b>Fecha:</b> _____				
Se solicita que marque la respuesta que considere correcta.				
ITEM	PREGUNTA	SI	NO	SUGERENCIAS
1	Considera que hay duplicación de tareas?			
2	Considera que hay excesos de procesos internos?			
3	Hay orientación sobre los procesos internos?			
4	Considera que la cantidad de trabajo interno genera la duplicación de tareas?			
5	Hay trabajo en equipo?			

Figura 19. Modelo de encuesta para diagnóstico. *Fuente:* Elaboración propia

De los datos recopilados, un grupo de personas expertas designadas por la alta dirección realizará los análisis necesarios para establecer las soluciones de mejora que se establecerán y sobre todo que los altos directivos estén enterados de la situación que atraviesa la empresa.

A raíz de los datos recopilados los encargados realizarán un plan de acción que ayude a mejorar la situación encontrada.

## Hacer

En este punto se realizará lo planificado inicialmente, se seguirán los pasos para que todo resulte de acuerdo a lo planeado, cada proceso deberá ser anotado para verificar que se esté realizando según lo indicado.

Se buscará que el personal sea capacitado sobre la mejora de los procesos y los tiempos que se debería tener en cuenta para lograr las metas establecidas. También, se implementará un DOP para mejorar la productividad interna.

## Plan de acción

Tabla 13

*Alternativas de plan de acción*

<b>CAUSAS</b>	<b>SOLUCIÓN ALTERNA</b>
Procesos lentos	Elaborar un DAP
Personal sin capacitación	Buscar capacitar al personal
Falta de trabajo en equipo	Formar grupos de trabajo
Falta de comunicación	Elaborar un plan de comunicación interna



### Modelo propuesto

FICHA DE PLAN DE ACCIONES	
DATOS GENERALES	
<b>PLAN DE ACCION N°1:</b>	.....
<b>DESCRIPCION DEL PLAN:</b>	..... .....
<b>ACCION A DESARROLLAR</b>	
<b>DESCRIPCION:</b>	..... .....
<b>PLAZO DE EJECUCION DE LA ACCION:</b>	.....
<b>RECURSOS NECASARIOS:</b>	..... .....
<b>INDICADORES DE MEDICION</b>	
<b>DESARROLLO:</b>	..... .....

Figura 20. Ficha plan de acciones. *Fuente:* Elaboración propia

## Diagrama de flujo

## Modelo propuesto

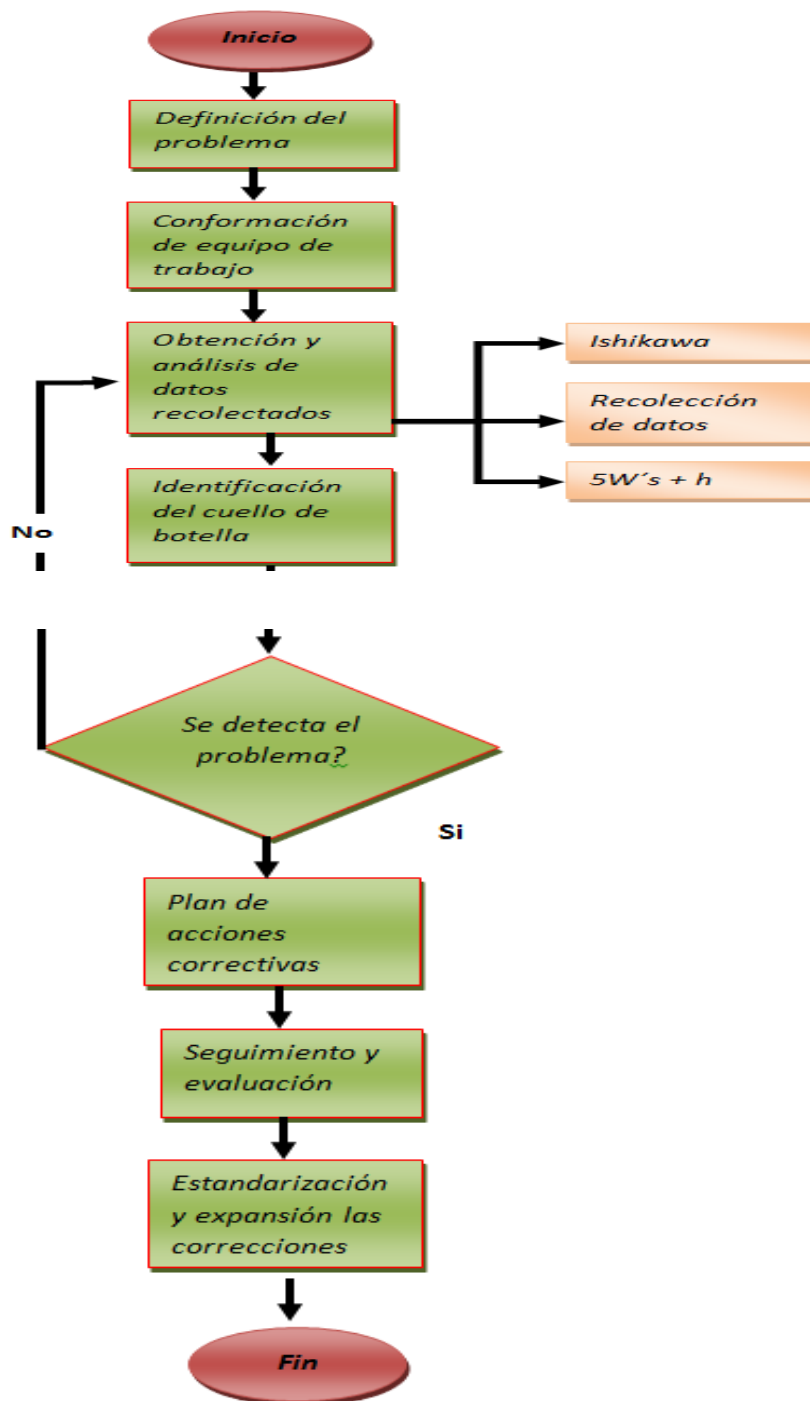


Figura 21. Diagrama de flujo. *Fuente:* Elaboración propia

Diagrama de flujo sobre suceso imprevisto (documentación de atención urgente).

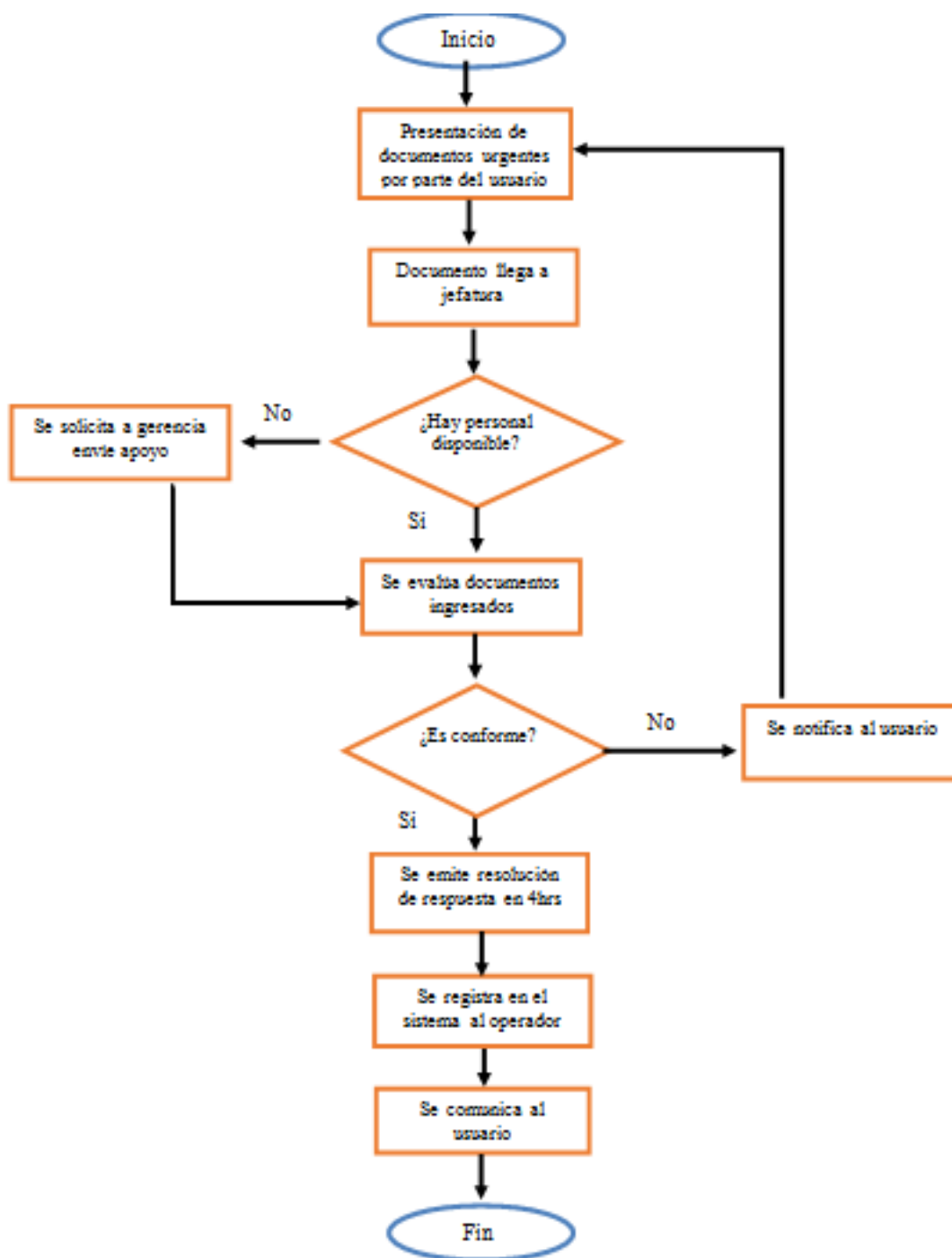


Figura 22. Diagrama de flujo de suceso imprevisto. *Fuente:* Elaboración propia



## Modelo propuesto

<u>HOJA DE INSPECCIÓN</u>				
FECHA:.....				
RESPONSABLE:.....				
Descripción de la trabajo a inspeccionar: ..... .....				
Aspectos a Evaluar	Calificación			Observaciones
	Bueno	Regular	Malo	
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
5.-				
7.-				
8.-				
9.-				
10.-				
Conclusiones finales: ..... .....				

Figura 24. Hoja de inspección. *Fuente:* Elaboración propia

## Actuar

A raíz de los resultados obtenidos en las fases anteriores, se procederá a poner en marcha todo lo planificado, salvo que surgiera algún inconveniente, entonces, se volvería a la primera fase “planificar” para ajustar detalles que puedan permitir el flujo del proceso.

### Auditorías

Se elaborará una ficha para realizar auditorías internas que ayudará a llevar un control de los procedimientos internos y verificar que las documentaciones estén en regla para evitar algún inconveniente posteriormente.

### Modelo propuesto

FICHA DE AUDITORIA		
<b>Proceso:</b>	Fecha de auditoría: _____	
	Hora inicio: _____	
	Hora fin: _____	
<b>DESARROLLO</b>		
<b>Objetivo de la auditoría:</b>	<b>Alcance de la auditoría:</b>	<b>Area auditada:</b>
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
<b>Documentos a evaluar:</b>		
1. ....		
2. ....		
3. ....		
4. ....		
5. ....		
<b>Encargado del área auditada:</b>		
.....		
<b>Audidores:</b>		
<b>Nombre:</b> _____		
<b>Registro:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	
<b>Nombre:</b> _____		
<b>Registro:</b> _____	<b>Firma:</b> _____	

Figura 25. Ficha de auditoría. *Fuente:* Elaboración propia

## Seguimiento

A través del sistema que se tiene internamente se puede realizar un seguimiento semanal de actividades que realiza el personal, ahí se podrá verificar si el proceso implementado está dando los resultados esperados. Podemos adaptar una ficha para solo considerar los datos necesarios que ayudará a realizar la medición.

### Modelo propuesto

<b>FICHA DE SEGUIMIENTO</b>				
<b>Oficina:</b> _____				
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Hora:</b> _____				
<b>Item</b>	<b>Especialista encargado</b>	<b>Total Expedientes</b>	<b>Cantidad atendida</b>	<b>Cantidad pendiente</b>
1				
2				
3				
4				
5				
<b>TOTAL</b>				

Figura 26. Ficha de seguimiento. *Fuente:* Elaboración propia.

Para una solución técnica se elaborará un mapa de procesos interno que aplicarán los trabajadores de la oficina de Operadores para evitar la duplicación de las tareas y mejorar los procesos de las diferentes actividades.

### Modelo propuesto

#### MAPA DE PROCESOS DE LA OFICINA DE OPERADORES

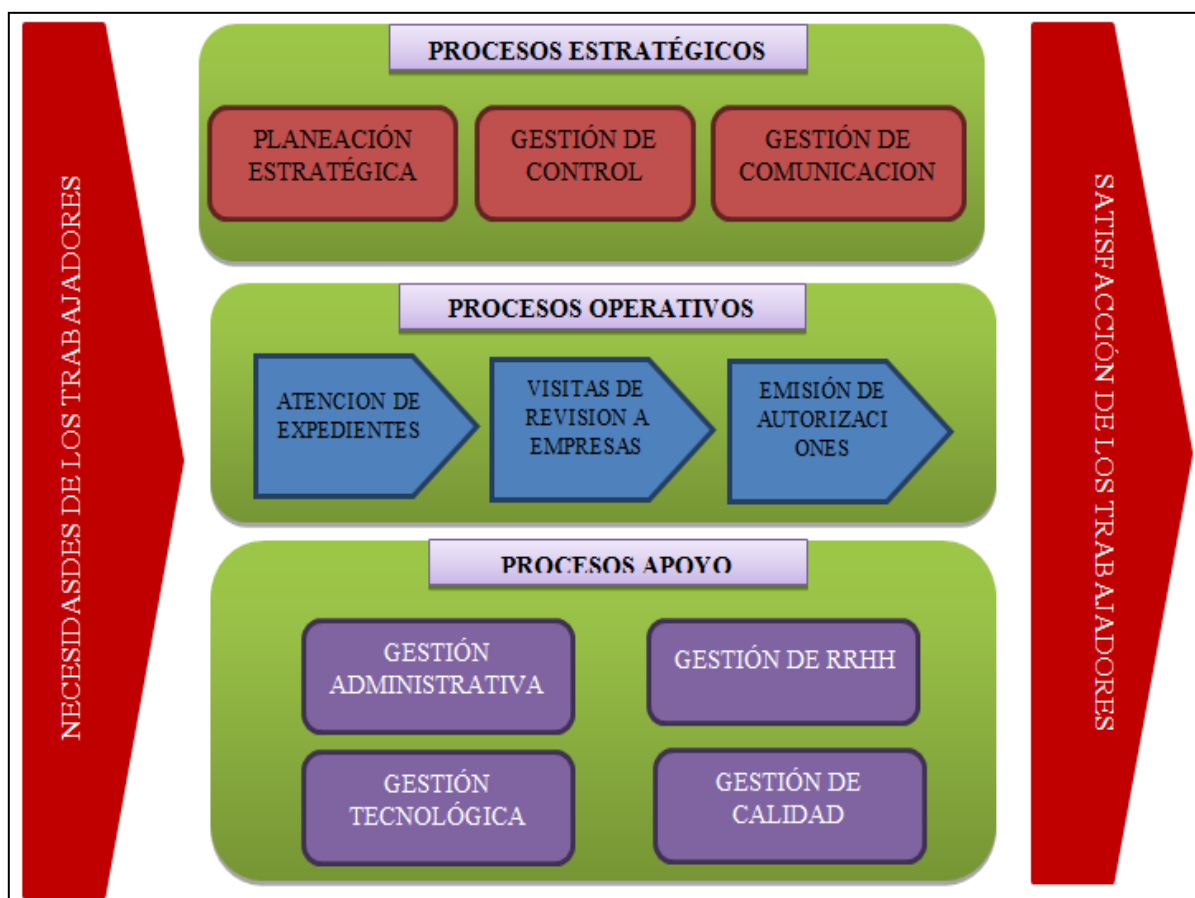


Figura 27. Mapa de procesos. *Fuente:* Elaboración propia



## Indicadores

Para este punto se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 14  
*Indicadores*

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Valor esperado</b>
Eficacia	$\frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados esperados}} \times 100$	70%	90% - 95%
Productividad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Exp. revisados}}{\text{Total expedientes}}$	80%	95%
Producción de equipo	Producción de cada miembro X eficacia	75%	95% - 98%

## Solución administrativa

Para definir este punto y de acuerdo al objetivo establecido para el problema de los procesos y la duplicación de tareas, se ha visto necesario desarrollar el ciclo de Deming que nos da varias pautas para encontrar el problema y establecer las soluciones necesarias, incluso se pueden desarrollar acciones preventivas si se realiza una exploración a tiempo.

Para ellos se implementará un modelo de plan de procesos.

## Modelo propuesto

INFORME DE MEJORA DE PROCESOS	
<b><u>INFORME N° XXX – 2018-AREA/EMPRESA</u></b>	
<b>DATOS</b>	
DE:	.....
A:	.....
ASUNTO:	.....
REFERENCIA:	.....
FECHA:	.....
<b>Antecedentes</b>	
I.	Planificación de la mejora del proceso ..... .....
II.	Evaluación de la situación actual ..... .....
III.	Análisis de causas ..... .....
IV.	Identificación de posibles soluciones ..... .....
V.	Implementación y seguimiento de mejoras ..... .....
VI.	Evaluación de resultados ..... .....
VII.	Estandarización del proceso ..... .....
VIII.	Conclusiones y recomendaciones ..... .....
IX.	Anexos .....

Figura 28. Informe de mejora de procesos.

### Modelo propuesto

Plan de implementación de procesos																	
						AÑO 2019											
Nº	ACTIVIDADES PRINCIPALES	ÁREA A CARGO	RESPONSABLE	PLAZO	ESTADO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
* Responsable: Profesional a cargo de la implementación de los procesos																	
* Estado: Considerar lo siguiente: Iniciado (I), en proceso (P) o culminado ©																	

Figura 29. Modelo de plan de implementación de procesos.

**Cronograma (Diagrama de Gantt)**

LISTADO DE ACTIVIDADES	LUGAR	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Reconocimiento del problema</b>																						
Hacer un listado de problemas internos	Oficina DO	■																				
Identificar los cuellos de botellas	Oficina DO		■																			
Identificar los motivos por la cual los usuarios no ingresan los documentos solicitados	Sala de atención al usuario		■	■	■																	
<b>Capacitaciones</b>																						
Orientar sobre los indicadores internos	Sala de reuniones de la DO					■																
Organizar capacitaciones internas para los trabajadores sobre mejoras de procesos	Sala de reuniones de la DO					■	■	■														
<b>Evaluación</b>																						
Evaluar los procesos de asignación documentaria	Jefatura											■	■									
Evaluar los tiempos por cada actividad	Jefatura															■						
Evaluar la productividad	Jefatura												■	■			■	■				■

Cuadro 6. Diagrama Gantt. *Fuente:* Elaboración propia.

## Evidencia

Documento a implementar

FICHA DE SEGUIMIENTO				
<b>Oficina:</b> _____				
<b>Fecha:</b> _____				
<b>Hora:</b> _____				
Item	Especialista encargado	Total Expedientes	Cantidad atendida	Cantidad pendiente
1				
2				
3				
4				
5				
<b>TOTAL</b>				

Figura 30. Ficha de seguimiento. *Fuente:* Elaboración propia

**6.7.3 Objetivo 3:** Elaborar un plan para cumplir con los plazos establecidos en la atención de los documentos.

Dentro de este objetivo se busca cumplir con los plazos que se tiene para la atención de cada documento, se tratará de reducir los tiempos mediante la aplicación de un diagrama analítico de procesos en la cual se observará un antes y un después y los beneficios que se puedan obtener.

También, se elaborará un plan de actividades donde se detallará el tipo de actividad a realizar y el tiempo de demora. El encargado a desarrollar este trabajo será un profesional asignado por la gerencia que mediante un proyecto de informe hará las evaluaciones necesarias.

### Plan de actividades

Tabla 15  
*Plan de actividades*

<b>PLAN DE ACTIVIDADES</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Cronograma</b>
1. Realizar el diagnóstico del problema principal sobre las demoras de atención documentaria.	Gerencia	2 días
2. Establecer objetivos	Gerencia	1 días
3. Diseñar un proceso para reducir los tiempos.	Jefe de área	3 días
4. Realizar una encuesta interna sobre las demoras presentadas.	Jefe de área	2 días

5. Establecer estrategias.	Jefe de área	2 días
6. Organizar capacitaciones para el personal	Jefe de área	2 días
7. Elaborar la asignación de funciones para el personal	Jefe de área	2 días
8. Elaborar indicadores de medición de trabajo	Especialista	2 días
9. Desarrollar formatos de evaluación para el personal	Gerencia	3 días
<b>TOTAL</b>		<b>19 días</b>

### **Solución técnica**

Se efectuará un mapa de procesos para la parte documentaria de la oficina de Operadores, es muy importante conocer cada paso para tener establecido las estrategias, el apoyo y las operaciones a realizar para lograr los objetivos trazados. Para desarrollar un proceso como solución técnica para el personal de la oficina de Operadores, se desea tocar 3 puntos importantes como son, los procesos estratégicos, los procesos de apoyo y los procesos operativos, considerando que la oficina no cuenta con un mapa de procesos.

## Modelo propuesto

### MAPA DE PROCESOS



Figura 31. Diagrama de procesos. *Fuente:* Elaboración propia.

Después del mapa de procesos, se puede plantear 3 puntos importantes que ayudarán a mejorar los procesos a realizar.



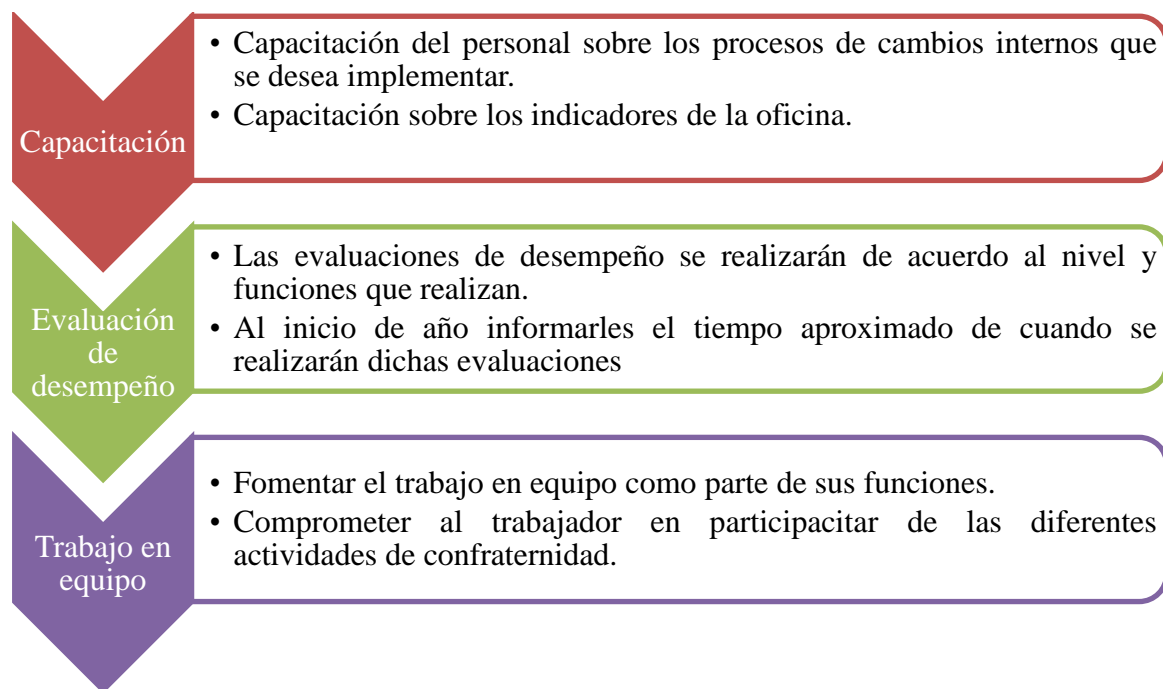


Figura 32. Sugerencias a considerar. **Fuente:** Elaboración propia.

### Diagrama analítico de procesos

Para verificar un antes y después de los procesos identificados, se realizará un DAP para observar cómo están los procesos y a que quisiéramos reducir tanto operaciones como tiempos.

Entonces, para este punto es muy importante verificar la secuencia de los procesos que se maneja internamente con respecto a las demoras que hay en cuanto a la atención de los documentos.

## DAP - Proceso actual es:

Item	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	HORAS	●	➔	➤	■	▼	R
1	Usuario acude a la institución	●	1hr	↓					
2	Entrega documentos en trámite documentario	●	1hr	↓					
3	Trámite documentario recibe documento y asigna número de expediente	●	1hr	↙					
4	Expediente es derivado al área correspondiente	➔	5hrs		➔				
5	Secretaria recibe expediente	●	1hr	↓					
6	Secretaria deriva expediente a jefatura	●	8hrs	↓					
7	Jefatura revisa y asigna especialista	■	8hrs				➔		
8	Jefatura entrega expediente a secretaria	●	1hr	↙					
9	Secretaria deriva vía sistema expediente a especialista	●	2hrs	↓					
10	Especialista recibe	●	1hr	↓					







11	Especialista revisa documentos entregados en el expediente	■	40hrs						
12	Especialista notifica a usuario	➔	24hrs						
13	Especialista espera documento del usuario	⌒	24hrs						
14	Usuaría responde a la notificación	➔	48hrs						
15	Especialista recibe documentos solicitados en la notificación	➔	8hrs						
16	Especialista revisa nuevamente el expediente	■	48hrs						
17	Especialista genera un borrador de informe y resolución	●	24hrs						
18	Especialista entrega borrador a secretaria para su derivación a revisor	●	8hrs						
19	Secretaria entrega 1er revisor	●	2hrs						
20	Revisor evalúa documentos	■	16hrs						

	y hace observaciones								
21	Revisor entrega a secretaria borrador con observaciones	●	2hrs						
22	Secretaria deriva borrador al especialista	●	3hrs						
23	Especialista corrige observaciones	● R	2hrs						
24	Especialista entrega borrador corregido a secretaria	●	1hr						
25	Secretaria deriva a 2do revisor	●	3hrs						
26	2do revisor verifica las observaciones levantadas	■	16hrs						
27	2do revisor deriva a jefatura	●	8hrs						
28	Jefatura revisa y hace sus observaciones	■	16hrs						
29	Jefatura entrega documento a secretaria	●	8hrs						
30	Secretaria deriva expediente a especialista	●	3hrs						

31	Especialista resuelve las observaciones de jefatura	● R	2hrs						
32	Especialista deriva documento para 3era revisión	●	16hrs						
33	3er revisor da su visto	●	16hrs						
34	Especialista genera documento final para firma	●	8hrs						
35	Especialista deriva documento a jefatura	●	8hrs						
36	Jefatura firma documento	●	8hrs						
37	Jefatura deriva documento a secretaria para su refrendo	●	8hrs						
38	Secretaria ejecuta el refrendo	●	8hrs						
39	Secretaria deriva el documento al especialista	●	3hrs						
40	Especialista registra al usuario	●	2hrs						
41	Especialista notifica documento final	➔	24hrs						

Figura 33. DAP actual de la oficina de Operadores. *Fuente:* Elaboración propia.

**Resultados**

TAREA	SÍMBOLO	CANTIDAD
OPERACIÓN		27
TRANSPORTE		5
DEMORA		1
VERIFICACION		6
ARCHIVO		0
CORRECCIÓN		2

*Cuadro 7. Resultados DAP actual*

DAP - El proceso debe ser:







Item	PASOS	SIMBOLO DE FLUJO	HORAS /DÍAS	●	➔	⤵	■	▼	⊙ R
1	Usuario acude a la institución	●	1hr	↓					
2	Entrega documentos en trámite	●	1hr	↓					
3	Trámite documentario recibe documento y asigna número de expediente	●	1hr	↙					
4	Expediente es derivado al área	➔	2hrs		➔				
5	Secretaria recibe expediente	●	1hr	↓					
6	Secretaria deriva expediente a jefatura	●	3hrs	↓					
7	Jefatura asigna especialista	●	3hrs	↓					
8	Jefatura entrega expediente a	●	2hrs	↓					
9	Secretaria deriva via sistema expediente a especialista	●	1hr	↓					
10	Especialista recibe expediente	●	1hr	↓					
11	Especialista revisa documentos entregados en el	■	8hrs			➔			

12	Especialista notifica a usuario	➔	1hrs						
13	Especialista espera documento del	⬇	8hrs						
14	Especialista redacta borrador de respuesta	●	8hrs						
15	Especialista entrega borrador al revisor	●	8hrs						
16	Especialista coordina con revisor	●	8hrs						
17	Revisor realiza las observaciones y deriva a jefatura	●	1hr						
18	Jefatura revisa documentos y envía para corrección	■	4 hrs						
19	Especialista realiza correcciones	● R	1hr						
20	Especialista emite documento para firma de jefatura	●	3hrs						
21	Jefatura revisa y firma documento	■	1hr						
22	Jefatura deriva a secretaria para el refrendo	●	1hr						
23	Secretaria numera documento y entrega a especialista	●	1hr						
24	Especialista registra al usuario via sistema	●	1hr						
25	Especialista notifica al usuario su	●	8hrs						

Figura 34. DAP esperado para la oficina de Operadores. **Fuente:** Elaboración propia.



## Resultados

TAREA	SÍMBOLO	CANTIDAD
OPERACIÓN		18
TRANSPORTE		2
DEMORA		1
VERIFICACION		3
ARCHIVO		0
CORRECCIÓN		1

Cuadro 8. Cuadros de resultado de DAP esperado.

## Indicadores

Para este punto tendremos lo siguientes indicadores:

Tabla 16  
Indicadores






Indicador	Formula	Valor actual	Valor esperado
Tiempo promedio de demora de asignación de documentos		2 días	1 día
% de expedientes notificados	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de expedientes con problemas}}{\text{Total de expedientes}}$	50%	20%

Cantidad de documentos atendidos	de	Cantidad de documentos atendidos al mes	de	70%	95% - 98%
		<hr/>			
		Cantidad de documentos ingresados al mes			

### Solución administrativa

Para encontrar una solución administrativa se elaboró un Diagrama de análisis de los procesos, evidenciando los procesos que actualmente se manejan dentro de la oficina de Operadores y elaborando un nuevo diagrama que ayudará al personal a reducir sus tiempos de atención con procesos más rápidos y directos, de esta manera reducirán sus tiempos en cuanto a la finalización de sus documentos se refiere y lograr las metas establecidas.

Tabla 17  
*Procesos comparativos*

TAREA	SÍMBOLO	ACTUAL		ESPERADO	
		TOTAL PROCESOS	HORAS	TOTAL PROCESOS	HORAS
OPERACIÓN		27	133 hrs	18	53 hrs
TRANSPORTE		5	77 hrs	2	3 hrs
DEMORA		1	24 hrs	1	8 hrs
VERIFICACION		6	96 hrs	3	13 hrs
CORRECCIÓN		2	4 hrs	1	1 hr
<b>TOTAL</b>		<b>41</b>	<b>334 hrs</b>	<b>25</b>	<b>78 hrs</b>

Ahora, de acuerdo al cuadro podemos observar que, si se mejoran los procesos se mejorarán los tiempos de atención lo cual generará satisfacción en nuestros usuarios y el personal de la oficina.

Tabla 18  
*Rentabilidad*

RENTABILIDAD PRIMER CASO :	<b>(133/ 334) X 100</b>	<b>39.8%</b>
RENTABILIDAD SEGUNDO CASO:	<b>(53 / 78) X 100</b>	<b>67.9%</b>

Haciendo un cuadro de rentabilidad, se observa que en el primer caso que es el actual en cuanto a sus procesos se observa una rentabilidad del 39.8%, aplicando la mejora se observará un incremento al 67.9%. Entonces, se puede indicar que haciendo la mejora en los tiempos se generará productividad.

**Cronograma (Diagrama de Gantt)**

LISTADO DE ACTIVIDADES	LUGAR	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Realizar un diagnóstico del problema	Oficina de proyectos	■	■																			
Establecer objetivos				■																		
Diseñar procesos para reducir tiempos				■	■	■																
Realizar encuestas internas							■	■														
Establecer estrategias									■	■												
Organizar capacitaciones para el personal										■	■											
Elaborar un plan de asignación de funciones												■	■									
Elaborar indicadores de medición de trabajo														■	■							
Desarrollar formatos de evaluación para el personal																■	■	■				

Cuadro 9. Diagrama Gantt. **Fuente:** Elaboración propia

### Viabilidad económica

Se considera que el proyecto es viable dado que los costos entre el personal que capacita y los materiales no son elevados y se puede considerar dentro del presupuesto anual de la institución.

Entonces, para la parte de viabilidad económica, se realizará un presupuesto tentativo del costo de capacitación para los tres objetivos planteados.

Tabla 19  
*Presupuesto*

<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unidad</b>	<b>Costo semana</b>	<b>Costo a 4 semanas</b>
Capacitador	2 hrs x semana	S/120	S/. 240	S/. 960
Materiales	Unidad	Costo único	S/. 50	S/. 50
Separatas	26 unidades	Costo único	S/. 65	S/. 65
Brochure	½ ciento	Costo único	S/. 75	S/. 75
Coffe break	4 servicios	S/. 300	S/. 300	S/. 1200
Sala de usos múltiples	-	-	0	0
<b>Total</b>			<b>S/. 730</b>	<b>S/. 2350</b>

Capacitaciones varias que son necesarias para el personal:

Tabla 20  
*Capacitaciones*

<b>Temas:</b>	<b>Cada cuanto tiempo:</b>	<b>Dirigido a:</b>
Modificaciones del TUPA	Cuando surja las modificaciones	Todo el personal de la oficina de Operadores
Sistema electrónico de solicitud para despachadores aduaneros	Cuando surja los cambios a nivel nacional	Todo el personal de la oficina de Operadores
Plazos de autorización y renovación	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores
Normas para los agentes de carga internacional y almacenes aduaneros	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores
Beneficiarios de material de uso aeronáutico	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores
Indicador y tiempos de expediente	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores
Redacción documentaria	1 vez al año	Todo el personal de la oficina de Operadores
Excel básico e intermedio	1 vez al año	Todo el personal de la oficina de Operadores
Atención al usuario	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores
Manejo de conflictos, inteligencia emocional y empatía	Cada 6 meses	Todo el personal de la oficina de Operadores

## Evidencia

Seguimiento de expediente.

Documento con seguimientos

CONSULTA GENERAL DE EXPEDIENTES

000 Unid Recept: ADS007 MESA DE PARTES-SG CHUCUITO Nro: 2015 314706 6  
 0150 DCTOS INT NAC TECNICA ADUANERA CONCLUIDO  
 RUC 20509649150 AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL  
 AV. SANTA ROSA 135 LA PERLA CALLAO, CALLAO  
 COMUNICA CANCELACION DE LICENCIA COMO EMPRESA DE ESTIBA Y DE  
 SESTIBA SEGUN RESOLUCION DE GERENCIA GENERAL 230-2015-APN/GG

OFIC. Nro 2015-00000369 de /APN/GG del 22/06/2016 Cargo Act.: 63  
 A DEF 2016- 2016 DE DIV. OPE

CON	FECHA	HORA	FOLIA	AREA	ACCION	CARGO	CARGO
REC	07/05/2015	12:44	4	ADS007 M.PART.SG.CHUCUITO			
REM	07/05/2015	14:30	5	5C0000 INT. NAC. TECN. ADU.	Cargo: 62737		2015-1
SEG	07/05/2015	15:08	5	5C0000-5C1000 GER.A.USU.AD.S.CA	ACCION NECESARIA	-0	2015-4
SEG	08/05/2015	11:08	5	5C1000-5C1200 DIV. OPE Y LIBERA	ACCION NECESARIA	-0	2015-1
SEG	11/05/2015	15:19	5	5C1200 INF.HURTADO-CHORRILLOS-EDDA YI EVALUAR		-0	-0
SEG	01/07/2015	00:00	5	5F3300 INF.HURTADO-CHORRILLOS-EDDA YI EVALUAR		-0	-0
SEG	20/08/2015	14:32	5	5F3300-394200 DIV. OPE	PDR CORRESPONDERL	-0	-0
SEG	20/08/2015	15:24	5	394200 INF.HURTADO-CHORRILLOS-EDDA YI PDR CORRESPONDERL		-0	2015-6
CON	22/06/2016		5	394200 DIV. OPE.	ARCHIVADO		

Procesos Consultas Reportes Tablas Especiales Sid Utilitarios Salir

Reccep Verif Premis Seguin Conclu Listar RegPpta Resol  
 Enviado al Archivo Doc. Adj. Rec. Notif. Cam. Proc. Sid Doc. Int. Exp. Vincul.

Fecha de ingreso

Fecha de seguimiento

CONSULTA GENERAL DE EXPEDIENTES

000 Unid Recept: URD030 URD INTEND REGIONAL AREQUIPA Nro: 2018 241275 1  
 4082 RESPUESTA A REQUERIMIENTOS  
 RUC 20600365909 COOPERATIVA DE SERVICIOS ESPECIALES DE CRIADORES  
 JR. ANTONIO MIROQUESADA 327 LIMA,LIMA,LIMA  
 RESPUESTA A REQUERIMIENTO

0- 0 DE del / / Cargo Act.: 902

CON	FECHA	HORA	FOLIA	AREA	ACCION	CARGO	CARGO
REC	27/04/2018	17:04	1	URD030 URD INT. REG. AREQ.			
REM	27/04/2018	17:30	2	323100 DIV. FISCALIZ. POSTE	Cargo: 134051		2018-9
SEG	04/05/2018	15:47	2	323100 INF.HURTADO-CHORRILLOS-EDDA YI ACCION NECESARIA		-0	-0

Procesos Consultas Reportes Tablas Especiales Sid Utilitarios Salir

Reccep Verif Premis Seguin Conclu Listar RegPpta Resol

Figura 35. Evidencias

## **6.8 Consideraciones finales de la empresa**

Se considera que la aplicación de la propuesta será de mucha ayuda a la oficina dado que esta le falta mejorar sus procesos, entonces las diferentes herramientas que se adaptaron a los formatos presentados en la propuesta podrá ser fácilmente utilizados por los miembros de la oficina.

Para tal fin se armara un equipo de trabajo que se dedique a los seguimientos de los nuevos procesos implementados, a la vez realizarán los informes necesarios para que la jefatura pueda realizar las acciones preventivas dado que después de las mejoras realizadas se tiene que estar al pendiente para que no surjan los problemas iniciales.

Entonces se puede decir que cada trabajador será participe de las mejoras, se les capacitará para que tengan conocimiento claro de cada paso.



**CAPÍTULO VII**  
**DISCUSIÓN**

## Discusión

En cuanto a la problemática encontrada en la oficina de Operadores y siendo esta un área de una institución pública, se mostrará un pequeño reflejo de lo que hay en diferentes áreas a nivel nacional, ahora, para llegar al gran problema se ha identificado 4 diferentes sub problemas, como son la eficiencia del personal, la planificación interna, la organización y el control de procesos, la suma de todos estos inconvenientes nos llevó a identificar el gran problema que es la falta de un control administrativo.

Entonces, a raíz de la problemática encontrada, se establecerán 03 propuestas de solución las cuales surgieron a partir de una revisión de los datos cualitativos y cuantitativos que ayudó a identificar tres problemas generales.

Por tanto, se puede indicar que para el desarrollo del problema de falta de reconocimiento de las labores que realiza el trabajador se detectó que el 76.92% del personal opina que los directivos no le dan el reconocimiento necesario. Entonces para este punto se puede desarrollar una propuesta que apunta al desarrollo e implementación de un plan de comunicación interna que ayudará a eliminar burocracias y establecer un diálogo fluido entre el personal y los directivos. Tenemos a Flores (2015), que en su investigación titulada Proceso administrativo y gestión empresarial, que a partir de una evaluación de desempeño, llega a la conclusión que no existe un sistema motivacional hacia los trabajadores que ayude a realizar sus tareas de forma eficiente. Por tanto se puede concluir que en toda empresa el punto principal son el recurso humano y para ello es necesario mantener una comunicación directa, de esta manera se puede lograr que el personal este comprometido con desarrollo de la empresa.

En cuanto a la subdivisión de los procesos y tareas siempre generaran retrasos y no lograrán los objetivos establecidos por la alta dirección. Entonces, se establece la propuesta de mejora de procesos internos y la disminución de la duplicación de tareas, para ello se ha visto necesario la utilización el ciclo de Deming que es una estrategia de mejora que ayudará a desarrollar diferentes formatos para identificar los problemas de la empresa y de esa manera poder realizar las acciones preventivas o correctivas según surja la necesidad, asimismo ayudará a seguir con las mejoras continuas de los procesos ya establecidos internamente. De esta manera, tenemos a Tasayco (2015) quien realizó un estudio sobre la capacidad de atención, en la cual observó que los tiempos utilizados eran excesivos y para ello implemento el Ciclo de Deming que le ayudo a identificar su problema principal en tiempo real y hacer un estudio con los datos encontrados

En cuanto a la atención documentaria, es necesario tener una organización definida para no duplicar esfuerzos y lograr la cantidad de atención de expedientes establecidas para cada mes, el trabajo en equipo y el uso de los recursos es de gran apoyo para la realización de las diferentes tareas o acciones internas, para ello se visto necesario implementar un plan para cumplir con los plazos establecidos en cuanto atención documentaria se refiere para ello se desarrollará un mapa de procesos, un DAP actual y un DAP de lo que debería ser para lograr que los plazos de atención documentaria no afecte al personal y estos puedan cumplir con los tiempos y la productividad sea eficiente. También, tenemos a Carranza (2016) que mediante su trabajo de análisis de mejora de procesos productivos, que tenía por objetivo desarrollar análisis y mejora en la optimización de sus procesos, vio por conveniente la utilización de la herramienta de Lean Manufacturing para optimizar su proceso productivo. Entonces se puede indicar que el uso de cualquier herramienta bien

direccionada ayuda a que todo proceso fluya de manera natural y óptima, en el caso de plazos de atención documentaria es de mucha ayuda establecer tiempos fijos y reducir procesos.

Entonces, se puede indicar que implementar una metodología de mejora continua ayudará a que la oficina mejore sus procesos, acelere su productividad y haya un buen clima laboral. Castro (2016) desarrolló una propuesta basado en una herramienta de calidad para mejorar su sistema productivo y lograr que su recurso humano elimine los desperdicios y puedan acelerar sus procesos, tal como se pretende en el desarrollo de la propuesta planteada para esta investigación.

Por otro lado Flores (2015), busca que sus procesos se realicen de forma continua y adecuada dentro de la administración. Entonces como parte del aprendizaje se toma como referencia su trabajo para indicar que todos los procesos tienen que ser continuos y que fluya naturalmente para evitar contratiempos y que los procesos se estanquen y se optimicen el control dentro de la administración.

Dentro de la propuesta planteada para esta investigación se propone una mejora continua de todos los procesos para que el problema principal sea identificado y corregido, tal como lo indica Márquez (2016), donde aplica la matriz de Ishikawa para determinar su problema y proponer mejoras en el método de trabajo para la productividad esperada.

La presente investigación ayudará a reducir los tiempos en cuanto a atención y control documentario se refiere con la implementación de las diferentes técnicas expuestas en las propuestas.

**CAPÍTULO VIII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 8.1 Conclusiones

**Primera:** Se propuso la implementación de la metodología Kaizen, el cual es una herramienta que ayudará a la mejora continua de los procesos, también, ayudará a identificar los cuellos de botellas que surgen internamente, en cuanto a los problema del personal con la alta dirección se desarrollarán diferentes actividades de comunicación, para el caso de la duplicación de las tareas y sobre todo los plazos en cuanto al flujo de los documentos se refiere, se desarrollarán diferentes formatos de ayuda, desarrollo de un DAP y capacitaciones. Como parte de la implementación se realizarán los seguimientos necesarios a cada una de las propuestas para realizar una evaluación final y se pueda identificar las mejoras suscitadas y sobre todo la mejora en la productividad de la oficina.

**Segunda:** Se diagnosticó la situación actual de las operaciones de Control Administrativo mediante la realización de una encuesta enfocada a los trabajadores de la oficina de Operadores con el fin de recolectar datos directamente de los involucrados para lograr identificar la categoría problema, se llegó a identificar que la falta de comunicación y reconocimiento de las labores del personal por parte de los directivos afecta de manera directa el desempeño de los mismos generando descontento dentro de la oficina, la duplicación de tareas y procesos genera un gran retraso en cuanto a la atención de los documentos, sobrepasando la capacidad de atención de la oficina sin el adecuado control necesario, se ha identificado retrasos en cuanto al cumplimiento de los plazos establecidos para

cada expediente, esto se debe a que los procesos son excesivos y repetitivos generando un cuello de botella en cuanto a la productividad de la oficina.

**Tercera:** En el desarrollo de la presente investigación se conceptualizará las operaciones del Control Administrativo y la de la metodología Kaizen, se teorizó la categoría problema y las subcategorías, se desarrolló conceptos de utilidad para entender a fondo los puntos de vista de los diferentes autores. Por otra parte, se investigó y desarrolló un resumen de los antecedentes necesarios sobre implementación de la mejora continua y herramientas de calidad que sirven de guía para establecer comparaciones en cuanto a la propuesta que se plantea para la solución del problema. También, se puede indicar que ayudó a entender el concepto de las diferentes categorías, subcategorías y las categorías emergentes. Al final el marco conceptual con los datos cualitativos y cuantitativos fue triangulado para identificar los diferentes problemas y las posibles soluciones.

**Cuarta:** Para el diseño de la propuesta con las diferentes alternativas de solución se realizará un previo diagnóstico con datos cualitativos y cuantitativos recolectados mediante encuesta y entrevista, la cuales fueron analizadas mediante una matriz. A partir de esto se diseñó tres propuestas como son: la elaboración de un plan de comunicación interna, establecer un plan para mejorar los procesos internos con la aplicación del Ciclo de Deming y eliminación de la duplicación de tareas, así mismo elaborar mejoras en cuanto a los plazos de atención documentaria se refiere elaborando un DAP para reducir tiempos y capacitando al personal para lograr los objetivos planeados.

**Quinta:** Se validó el instrumento de evaluación bajo juicio de los expertos indicados, quienes con la experiencia necesaria realizaron la revisión. El instrumento es la encuesta que surge a partir del problema apriorístico que es la falta de Control Administrativo y a partir de ello surgen las subcategorías a las cuales se les desarrolló 5 preguntas a cada uno haciendo un total de 20 preguntas, dicha encuesta fue aplicada a 26 trabajadores de la oficina de Operadores. También, se realizó un modelo de entrevista que consta de 7 preguntas las cuales fueron aplicadas al Gerente, jefe de División y Supervisor; al final se recolectó los datos necesarios para desarrollar propuestas para la presente investigación.

## 8.2 Sugerencias

**Primera:** Se sugiere la aplicación de la propuesta en el área de Operadores, dado que el objetivo principal para el problema es el desarrollo de una herramienta que ayude a mejorar los procesos internos para llevar un buen control administrativo, de esta misma manera se recomienda una mejora continua aplicando el Ciclo de Deming que ayudará a determinar cada punto necesario para una buena ejecución de lo que se desea implementar a corto y largo plazo. También, se recomienda implementar canales de comunicación entre los trabajadores, capacitaciones constantes y la elaboración de un DOP interno.

**Segunda:** Se recomienda diagnosticar diferentes factores que afectan la productividad del área de Operadores, se puede aplicar diferentes formatos para la recolección de información sobre la problemática que pueda surgir en la empresa. También, es necesario establecer acciones preventivas con el fin de adelantarnos en caso



surgieran problemas, es necesario establecer planes de contingencia y apoyo con las diferentes oficinas de la gerencia.

**Tercera:** Es necesario desarrollar una evaluación mensual de la situación actual del área para establecer acciones preventivas que ayuden enfrentar la situación, también es necesario detectar los pequeños problemas mediante inspecciones casuales ya que la larga estos pueden generar mayores inconvenientes, para ello se recomienda que la jefatura encargue a una persona que haga los seguimientos necesarios a los procesos, las acciones del personal y realice un informe mensual para detectar algún cuello de botella, y por ultimo elaborar evaluaciones al personal.

**Cuarta:** Se recomienda la elaboración de diferentes propuestas que ayuden a desarrollar más alternativas de solución para el control administrativo interno. De acuerdo a la propuesta ya establecida darle mayor soporte con diferentes alternativas, hacer partícipes a los trabajadores en el desarrollo de las diferentes propuestas de solución a los problemas que se presentan a diario, es necesario establecer una comunicación con el recurso humano para que ellos puedan ayudar a evitar estos problemas que se suscitan.

**Quinta:** Elaborar otros instrumentos de validación como la observación, un diagrama de flujo, desarrollo de formularios vía web, inspección y revisión documentaria sobre la situación ya existente dentro de la oficina, estos ayudarán a tener variedad de enfoque en cuanto a la recolección de datos se refiere y poder hacer una triangulación con las diferentes informaciones recolectadas de modo

indagatorio y a raíz de ellos poder establecer indicadores de medición que se acoplen a la situación interna.

**CAPÍTULO IX**  
**REFERENCIAS**

- Acedo, J. (2006). *Instrumentación y control avanzado de procesos*. España: Díaz de Santos
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta. Ed.). México: LIMUSA, S.A.
- Aguilera C., C. I. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Cali, Colombia: Universidad ICESI
- Alayo, R. y Becerra, A. (2014). *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Alonso, E., Ocegueda, V. Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: UMBRAL
- Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Berrío, D. y Castrillon, J. (2008). *Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio*. (2da. Ed). Colombia: Cargraphics S.A.
- Birrell, M. (2004). *Simplicidad inherente: Fundamentos de la Teoría de Restricciones*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=MIHFYMuUQgUC&printsec=frontcover&dq=teoria+de+restricciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDo4zvHJcAhWMHJAKHauUDgYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=teoria%20de%20restricciones&f=false>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Universidad Nacional del Sur

- Black, H. (2006). *Administración*. (9na. Ed.). México: Pearson Educación
- Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos*. (5ta. Ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carranza, D. (2016). *Análisis y mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Textil y Confecciones. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Castellanos, R y Nevados, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.
- Castro, J. (2016). *Propuesta de implementación de la metodología Lean Manufacturing para la mejora del proceso productivo en la línea de envasado Pet de la empresa AJEPER S.A.* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Coll, V.y Blasco, O. (2006). *Evolución de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos*. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=HKs1VbFeFg8C&pg=PA2&dq=concepto+de+eficiencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwivjbOf5rzbAhUDz1MKHW2-D8QQ6AEIMTAC#v=onepage&q=concepto%20de%20eficiencia&f=false>
- Claudes, G. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson educación
- Chávez, J. (2005). *Coordinación de políticas públicas para el desarrollo sostenible del sector turismo en el Perú*. Santiago de Chile: CEPAL

- Chivenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.). México: McGraw-Hill
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. (3era. Ed.). México: Thomson Editores, S.A.
- Desiato, M. y Guevara, M. (1998). *En la teoría de la Administración*. Caracas: Publicaciones UCAB
- Diez, F. (2007). *Análisis de eficiencia de los departamentos universitarios. El caso de la Universidad de Sevilla*. Madrid: DYKINSON S.L.
- Doerr, O. y Sánchez, R. (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas
- Fernández, J (2011). *La productividad sectorial en España. España:* (Ed. 1era.). Biblioteca nueva S.L
- Flores, S (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación
- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. (2da.Ed.). México: Pearson Educación
- García, S. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. España: Díaz de Santos S.A
- García, A. (1998). *Conceptos de organización industrial*. Barcelona: Marcombo S.A

- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Godínez, A. y Hernandez, G. (2018). *Poder Kaizen*. (1era.Ed.). México: Ignius Media Innovation
- Goldratt, E. (2004). *La meta: Proceso de mejora continua*. (3era. Ed.). Buenos Aires: CRANICA
- Gomáriz, S., Biel, D., Matas, J. y Reyes, M.(1998). *Teoría del control: Diseño electrónico*. (1era. Ed.). Barcelona: UPC
- Gonzales, J (2013). *Las 5'S una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente*. Tesis para obtener el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango – Mexico.
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Guerra, G y Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: LIMUSA, S.A.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. España: Athenea
- Hevia, E y Linares, A. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill
- Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2da. Ed.). México: Grupo Editorial Patria
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Recuperado de: <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf>
- Jacques, J. y Jacques, P. (2007). *Como trabajar en equipo*. Madrid: NARCEA S.A.
- Krugman, P. (2006). *Introducción a la economía: microeconomía*. Barcelona: Worth Publishers
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: Alfa.
- López, J. (2000). *Ensayos sobre la Administración de Organizaciones*. México: Universidad Autónoma del Estado de México
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. (1ra. Ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Márquez, S. (2016). *Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica Selesiana, Ecuador.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.



- Miles, A. y Williams, K. (2000). *La infancia y su desarrollo*. (5ta. Ed.). Estados Unidos: Delmar-Thomson Learning
- Miranda, J. (2017). *Fundamentos de medición y control de procesos*. Bloomington-California: Palabrio
- Molina, P. (2017). *Formulación de una propuesta para la aplicación del sistema Justo a tiempo, para la fabricación de velas “Luz de América” de la ciudad de Guayaquil*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica Selesiana, Cuenca, Ecuador.
- Muñiz, (2009). *Control presupuestario*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L
- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ta. Ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL
- Paris, F. (2005). *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. (4ta.Ed). España: Paidotribo
- Polaino, A., Cabanyes, J. y Del Pozo, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. España: Rialp, S.A.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. (7ma. Ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Plaza, I. (2012). *Temas de investigación en economía de la empresa bancaria*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Rajadell, M. y Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad*. Madrid: Díaz de Santos

- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas 2*. México: LIMUSA, S.A.
- Rubio, J. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales*. España: Díaz de Santos S.A.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. (3era. Ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez, J. (1999). *El nuevo escenario: La cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: ITESO
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O y Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Andrés Londoño Londoño
- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambios para las instituciones documentales*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Seijas, A. (2004). *Evaluación de la eficiencia en la educación secundaria*. (1era.Ed.). España: GESBIBLO S.L.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ta..Ed.). México: LIMUSA, S.A
- Silva, O. (2007). *Planificación Eficiente y Tangible – PET*. Caracas: Lulu Publishers
- Suárez, M. (2007). *El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación por calidad total*. (1ra.Ed.). México: Panorama Editorial S.A.
- Stephen, N. (2006). *Planificación y control de la producción*. (1era.Ed.). México: Pearson Educación

- Stoner, J., Freeman. R. y Gilbert. D. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). México: Pearson Educación
- Tapia, C., Rueda, R. y Silva, R. (2017). *Auditoría Interna: perspectiva de vanguardia*. (1era.Ed.). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Tasayco, G. (2015). *Análisis de mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Torres, Z. y Torres, H. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios Sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Vásquez, W. (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia* .Bogotá: Quebecor Impreandes
- Veciana, J. (1999). *Función directiva*. Barcelona: Servei de Publicacions
- Welsh, G., Hilton, R. y Gordon, P. (2005). *Presupuestos: Planificación y control*. (6ta.Ed.). México: Pearson educación
- Yopo, B. (1970). *Organización y Administración Universitarias*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=concepto+de+organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjowNWFsMraAhWEvFMKHXRwAMIQ6AEIJAA#v=onepage&q=concepto%20de%20organizacion&f=false>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación:		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	La presente investigación es de tipo Holística – Proyectiva la cual consistirá en la elaboración de una propuesta o modelo que otorgue soluciones a las situaciones evaluadas. La propuesta de implementación de la metodología Kaizen para mejorar las operaciones de control administrativo, tiene relevancia dado que en la actualidad se presentan problemas internos de demoras en atención documentaria, falta de procesos, mala administración de tiempos, carga laboral, etc., toda estas circunstancias que se suscitan a lo largo del día laboral es que nos hace evaluar la implementación del Kaizen con el propósito de mejorar, optimizar y corregir procesos internos, todo esto para lograr que la productividad aumente a corto plazo y la satisfacción del personal que labora en esa oficina.
¿De qué manera la implementación de la Metodología Kaizen mejora las operaciones de Control Administrativo?	Proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar las operaciones de control administrativo.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual de las operaciones de Control Administrativo.	
	Conceptualizar las operaciones de Control Administrativo y la metodología Kaizen.	
	Diseñar una propuesta para la implementación de la Metodología Kaizen.	
	Validar los instrumentos del diagnóstico y de la propuesta a juicio de expertos.	
Metodología		
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Holístico y de enfoque mixto	Proyectiva y de diseño no experimental	Entrevista, encuestas

**Anexo 2: Matriz metodológica de categorización**

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar las operaciones de control administrativo.	<p>Diagnosticar la situación actual de las operaciones de Control Administrativo.</p> <p>Conceptualizar las operaciones de Control Administrativo y la metodología Kaizen.</p> <p>Diseñar una propuesta para la implementación de la Metodología Kaizen.</p> <p>Validar los instrumentos del diagnóstico y de la propuesta a juicio de expertos.</p>	Operaciones de control administrativo	<p>Eficiencia del personal</p> <p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Control de procesos</p>	<p>Supervisor de área</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Jefe de División</p> <p>Gerente</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Cuestionario para recolectar datos cuantitativos</p> <p>Entrevista para la recolectar datos cualitativos</p>

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA OFICINA DE OPERADORES

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene por objeto conocer sus incertidumbres sobre el control administrativo dentro de la oficina, por cual se le invita a responder con total veracidad el cuestionario; cabe indicar que la información consignada es totalmente anónima.

Sexo: Masculino ( )                      Femenino ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera la adecuada.

1	2	3	4	5
<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORIA EFICIENCIA DE PERSONAL					
<b>1</b>	¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?	1	2	3	4	5
<b>2</b>	¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?	1	2	3	4	5
<b>3</b>	¿Considera usted que las inspecciones realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?	1	2	3	4	5
<b>4</b>	¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?	1	2	3	4	5
<b>5</b>	¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA PLANIFICACION</b>						
<b>6</b>	¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?	1	2	3	4	5
<b>7</b>	¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?	1	2	3	4	5
<b>8</b>	¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?	1	2	3	4	5
<b>9</b>	¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?	1	2	3	4	5

<b>10</b>	¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA ORGANIZACIÓN</b>						
<b>11</b>	¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?	1	2	3	4	5
<b>12</b>	¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?	1	2	3	4	5
<b>13</b>	¿Considera que hay trabajo en equipo?	1	2	3	4	5
<b>14</b>	¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?	1	2	3	4	5
<b>15</b>	¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORIA CONTROL DE PROCESOS</b>						
<b>16</b>	¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?	1	2	3	4	5
<b>17</b>	¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?	1	2	3	4	5
<b>18</b>	¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?	1	2	3	4	5
<b>19</b>	¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?	1	2	3	4	5
<b>20</b>	¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?	1	2	3	4	5



**Anexo 4: Instrumento cualitativo****Ficha de entrevista**

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente
Nombres y apellidos	En reserva
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	02/05/2018
Lugar de la entrevista	Gerencia de Operadores

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
<b>1</b>	Desde su punto de vista, podría indicarnos porque el personal que labora en la oficina de Operadores no se encuentra satisfecho con las tareas que les son asignadas.
<b>2</b>	Se ha observado que hay baja productividad dentro de la oficina, que cambios recomendaría para superar este inconveniente?
<b>3</b>	De acuerdo a los indicadores propuestos, podría indicarnos si se actualizan constantemente y si se emplean en forma oportuna en el control administrativo de la oficina de Operadores?
<b>4</b>	Podría indicarnos cuál es el impacto del trabajo en equipo dentro de la oficina de Operadores.
<b>5</b>	Podría comentarnos como se realizan las evaluaciones de sus procesos internos.
<b>6</b>	Podría comentarnos cómo se maneja el control administrativo dentro de la oficina de Operadores.
<b>7</b>	Que podría comentarnos sobre los usuarios, sobre las resoluciones de sus expedientes y los tiempos que demoran en su atención.

Observaciones

.....
.....
.....

### Entrevistado 1 – Gerente

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	Desde su punto de vista, podría indicarnos porque el personal que labora en la oficina de Operadores no se encuentra satisfecho con las tareas que les son asignadas.	Esto se da por falta de identificación con las labores que se les encomienda, sienten que se les sobrecarga labores que no les corresponde, y se observa que el personal no está debidamente capacitado.
2	Se ha observado que hay baja productividad dentro de la oficina, que cambios recomendaría para superar este inconveniente?	Antes de realizar cambios, primero evaluaría al personal, según su perfil y profesión; luego les asignaría labores, ya que un ingeniero no puede atender documentación que son exclusivamente de abogados. Segundo, una vez identificado el potencial del personal buscaría capacitarlos continuamente a fin de mantener el estímulo y lograr mejores resultados para el equipo.
3	De acuerdo a los indicadores propuestos, podría indicarnos si se actualizan constantemente y si se emplean en forma oportuna en el control administrativo de la oficina de Operadores?	Las actualizaciones si se dan, pero que sean de forma oportuna o que siquiera se hagan con conocimiento del personal involucrado, normalmente no es así, esto se debe a que dichos indicadores son propuestos por la alta dirección y los trabajadores no están motivados.
4	Podría indicarnos cuál es el impacto del trabajo en equipo dentro de la oficina de Operadores.	En líneas generales el impacto es positivo e importante en toda oficina, sino hay sinergia, tener los objetivos claros y concretos, no se va poder llegar a ninguna meta, por eso es necesario identificar las potencialidades del personal; pero se debe y se puede mejorar un trabajo en equipo, hay que eliminar distractores.
5	Podría comentarnos como se realizan las evaluaciones de sus procesos internos.	Dentro de la oficina de Operadores, hay una persona exclusivamente de ver las evaluaciones internas, es una revisión posterior a la atención de los expedientes. Esta labor es interna para evitar que posteriormente haya observaciones en el trabajo realizado.
6	Podría comentarnos cómo se maneja el control administrativo dentro de la oficina de Operadores.	El control administrativo se ciñe al reglamento del trabajo. La jefatura guiándose de este reglamento, asigna las funciones respectivas al personal. Normalmente se asigna una persona o especialista que tenga los conocimientos necesarios para que realice un control periódico de la parte administrativa.

7	Que podría comentarnos sobre los usuarios, sobre las resoluciones de sus expedientes y los tiempos que demoran en su atención.	A comparación de los años anteriores, en el 2018 se ha notado que el usuario si está satisfecho con la atención de sus solicitudes ya que se ha reducido el tiempo de atención de los mismos por los indicadores de gestión que propone la alta dirección, el personal de alguna manera se ha identificado por los nuevos procedimientos y ayuda en la atención de las solicitudes en los tiempos programados.
---	--	--

### Entrevistado 2 – jefe de División

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	Desde su punto de vista, podría indicarnos porque el personal que labora en la oficina de Operadores no se encuentra satisfecho con las tareas que les son asignadas.	Todo el personal tiene que regirse en base al reglamento de funciones, muchas veces no se cuenta con la cantidad de personal necesario y la cantidad de expedientes sobrepasa la capacidad de atención. Todo esto genera que el personal de Operadores no se sienta satisfecho, muchas veces se corre contra el tiempo de atención de los documentos ya que hay plazos específicos para el tipo de solicitud.
2	Se ha observado que hay baja productividad dentro de la oficina, que cambios recomendaría para superar este inconveniente?	Dentro de los estándares y las cuotas de expedientes asignados a la jefatura y a la vez a los especialistas es de acuerdo a sus capacidades, pero, hay veces el volumen sobrepasa la capacidad de la oficina y dependiendo del tipo de documento se realizará la atención, entonces se puede decir que esto genera un poco retraso.
3	De acuerdo a los indicadores propuestos, podría indicarnos si se actualizan constantemente y si se emplean en forma oportuna en el control administrativo de la oficina de Operadores?	Los indicadores si se actualizan de forma periódica y por tanto el personal tiene que estar acorde con los cambios. En cuanto al control administrativo, por lo general la poca cantidad de personal que hay y la variedad de tareas que se maneja dentro de la oficina, surgen ciertas limitaciones internas que general un descontrol que se trata de corregir a un tiempo corto.
4	Podría indicarnos cuál es el impacto del trabajo en equipo	Un buen porcentaje de las labores que se desarrolla se da por interconsulta entre colegas

	dentro de la oficina de Operadores.	para lograr un apoyo interno, también hay interconsultas entre las diferentes oficinas. Esto contribuye por lo general a que el producto final sea de satisfacción de los usuarios.
5	Podría comentarnos como se realizan las evaluaciones de sus procesos internos.	Las evaluaciones por lo general son realizadas por un equipo de revisores que asigna la gerencia, los trabajos en desarrollo pasan por los filtros necesarios para evitar se presente problemas más adelante.
6	Podría comentarnos cómo se maneja el control administrativo dentro de la oficina de Operadores.	Se trata de manejar por grupos de acuerdo a lo establecido por el ROF, son trabajos específicos que maneja la oficina y para ello es necesario contar con el personal adecuado y con el perfil indicado para manejar un buen control dentro de la oficina.
7	Que podría comentarnos sobre los usuarios, sobre las resoluciones de sus expedientes y los tiempos que demoran en su atención.	Se trata de atender los documentos dentro de los plazos permitidos, pero muchas veces el usuario no presenta todos los requisitos necesarios para sus solicitudes, se formulan notificaciones y otras observaciones lo cual genera un retraso en la atención de sus documentos.

### Entrevistado 3 – Supervisor

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	Desde su punto de vista, podría indicarnos porque el personal que labora en la oficina de Operadores no se encuentra satisfecho con las tareas que les son asignadas.	Por las múltiples funciones que realiza la oficina de OCE (operadores de comercio exterior) y lo recargado de sus agendas por los tiempos de atención de los mismos, genera un descontento en el personal.
2	Se ha observado que hay baja productividad dentro de la oficina, que cambios recomendaría para superar este inconveniente?	La baja productividad se da por el excesivo ingreso de solicitudes y baja cantidad de personal en comparación con otras áreas. Considera que hay una falla logística con respecto a la distribución de personal.
3	De acuerdo a los indicadores propuestos, podría indicarnos si se actualizan constantemente y si se emplean en forma oportuna en el control administrativo de la oficina	Sí hay actualización constante, se trata de emplear de forma oportuna porque se tiene cumplir con los tiempos establecidos para cada documentación y cumplir con los indicadores.

	de Operadores?	
4	Podría indicarnos cuál es el impacto del trabajo en equipo dentro de la oficina de Operadores.	Si ayuda mucho, para lograr los resultados que tiene como meta la jefatura de la oficina.
5	Podría comentarnos como se realizan las evaluaciones de sus procesos internos.	Se da en función a los indicadores y que se cumpla con todos los procedimientos, requisitos y plazos establecidos para cada tipo de documentación, las evaluaciones las hace normalmente la jefatura o personal encargo de los procesos internos.
6	Podría comentarnos cómo se maneja el control administrativo dentro de la oficina de Operadores.	Todo empieza desde tramite documentario el cual recibe las solicitudes sin una revisión previa, de acuerdo al tipo de documento se realizará la atención, hay solicitudes que son prioritarios (OEA) y su tiempo de atención es de horas, para ello se trata de mantener un control constante mediante seguimiento vía sistema y en coordinación con la jefatura.
7	Que podría comentarnos sobre los usuarios, sobre las resoluciones de sus expedientes y los tiempos que demoran en su atención.	Desde fines del año 2017 ha mejorado el tiempo de atención de documentos, se puede indicar que los usuarios si están satisfechos. A comparación de años anteriores los documentos fluyen más rápido y se trata de crear conciencia en los mismos usuarios para que ingresen los requisitos solicitados.

### Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)

		ITEMS																			
TRABAJO	ADRES	1. ¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los	2. ¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?	3. ¿Considera usted que las inspecciones realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se	4. ¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?	5. ¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?	6. ¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?	7. ¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?	8. ¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?	9. ¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?	10. ¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?	11. ¿La asignación de actividades internas es equitativa para todo el personal de la empresa?	12. ¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?	13. ¿Considera que hay trabajo en equipo?	14. ¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?	15. ¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?	16. ¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?	17. ¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?	18. ¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?	19. ¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?	20. ¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?
		1	2	3	4	3	3	2	5	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	5	5
2	4	4	2	2	3	1	4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	5	4	5	4	5
3	2	1	3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	3	4	5	3	
4	2	3	2	3	2	2	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	4	5	
5	1	2	3	1	3	1	4	5	4	5	4	4	3	2	3	4	2	5	4	3	
6	3	5	3	1	4	1	3	5	5	5	4	4	3	4	2	3	1	3	4	4	
7	3	4	3	2	4	1	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	5	4	
8	2	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	5	2	
9	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	5	4	2	3	2	1	5	5	2	
10	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	5	3	4	5	3	
11	3	4	4	2	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	1	4	3	5	4	5	
12	3	2	4	1	2	2	4	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	
13	2	4	3	2	3	1	4	4	5	4	4	5	3	3	2	3	4	4	5	3	
14	5	4	4	2	2	2	5	4	4	5	4	3	3	4	1	4	2	3	4		
15	3	3	4	2	5	2	4	3	3	5	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	
16	2	4	3	2	2	3	3	4	3	5	3	5	2	4	3	4	3	3	4	3	
17	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4	5	
18	2	4	4	2	5	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	4	
19	2	3	4	2	3	3	4	5	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	3	
20	3	3	5	2	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	5	5	4	
21	3	4	4	2	2	4	4	5	4	5	3	5	5	4	2	5	2	5	5	5	
22	3	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	
23	3	3	4	2	2	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3	5	4	3	5	3	
24	2	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	
25	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	

## Anexo 6: Triangulación de las entrevistas


Categoría		Sub categoría		Indicadores		Contenido Textual			Conclusión aproximativa	Enunciados	Categorías emergentes
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	ENT 1	ENT 2	ENT 3			
C1	Control administrativo	C1.1	Eficiencia de personal	C1.1.1	Rotación del personal	Antes de realizar cambios, primero evaluaría al personal, según su perfil y profesión; luego les asignaría labores,		Considera que hay una falla logística con respecto a la distribución de personal.	La falla en la parte logística sobre la distribución de personal perjudica el buen desempeño de los trabajadores, a esto se suma la cantidad de expedientes que ingresan a la oficina y cada uno de ellos tiempo un tiempo máximo de atención, todas las solicitudes son repartidas al personal que actualmente se encuentra laborando en la oficina. La cantidad de expedientes o solicitudes sobrepasa la capacidad de atención de los mismos. Para lograr que todo fluya de manera correcta la parte administrativa se ciñe al ROF y un control constante mediante seguimiento vía sistema y en		
				C1.1.2	Carga laboral	se les sobrecarga labores que no les corresponde	la cantidad de expedientes sobrepasa la capacidad de atención	Recargado de sus labores por los tiempos de atención de los mismos, genera un descontento en el personal.			
				C1.1.3	Inspecciones a empresas de comercio exterior						
				C1.1.4	Calidad	El control administrativo se ciñe al reglamento del trabajo	Se trata de manejar por grupos de acuerdo a lo establecido por el ROF	Trata de mantener un control constante mediante seguimiento vía sistema y en coordinación con la jefatura.		Trata de mantener un control constante mediante seguimiento vía sistema y en coordinación con la jefatura.	

				C1.1.5	Auditoría Interna				coordinación con la jefatura.		
		C1.2	Planificación	C1.2.1	Objetivos internos				La planificación se da en función a los indicadores, el cumplimiento de los procedimientos, requisitos y los plazos establecidos para cada tipo de tarea. Dentro del programa de capacitación, se identifica el potencial del personal para realizar un diagnóstico, también se observa su capacidad de atención en cuanto a las solicitudes que llegan a su poder. En caso se observe un exceso de trabajo ver la mejor manera de resolver los problemas de forma continua sin que perjudique la labor diaria.		
				C1.2.2	Metas anuales			Se da en función a los indicadores y que se cumpla con todos los procedimientos, requisitos y plazos establecidos para cada tipo de documentación		Se da en función a los indicadores y que se cumpla con todos los procedimientos, requisitos y plazos establecidos para cada tipo de documentación	indicadores de productividad
				C1.2.3	Programación de actividades						
				C1.2.4	Programa de capacitación	identificado el potencial del personal buscaría capacitarlos continuamente a fin de mantener el estímulo y lograr mejores resultados para el equipo					
				C1.2.5	Productividad		volumen sobrepasa la capacidad de la oficina y dependiendo del tipo de documento se realizará la atención	excesivo ingreso de solicitudes y baja cantidad de personal en comparación con otras áreas			
		C1.3	Organización	C1.3.1	Asignación de actividades				Dentro de la organización se refleja el trabajo en equipo, en casos específicos se da para lograr los resultados solicitados por la		
				C1.3.2	Asignación de funciones						Coordinación



				C1.3.3	Trabajo en equipo	En líneas generales el impacto es positivo e importante en toda oficina	Es un buen porcentaje de las labores que se desarrolla se da por interconsulta entre colegas para lograr un apoyo interno	Si ayuda mucho, para lograr los resultados que tiene como meta la jefatura de la oficina	alta dirección y para beneficio tanto de la oficina como de la gerencia que es el encargado de realizar un informe de gestión semestral. En líneas generales se puede decir que trabajar en equipo en una entidad pública resulta positivo.		
				C1.3.4	Asignación de recursos						
				C1.3.5	Coordinación con la alta dirección						
		C1.4	Control de procesos	C1.4.1	Evaluación de desempeño				En cuanto al control de los procesos normalmente los realizan las personas encargadas exclusivamente por la gerencia o alta dirección para realizar (g. evaluaciones internas, dentro de ellos controlan el cumplimiento de los plazos establecidos de cada solicitud. Se ha visto un gran avance en cuanto a la satisfacción de los usuarios dado que han surgido nuevos reglamentos en beneficio de ellos, de esta manera sus solicitudes son atendidas en un menor tiempo.		
				C1.4.2	Evaluación de procesos	Hay personas exclusivamente de ver las evaluaciones internas, es una revisión posterior a la atención de los expedientes.	realizadas por un equipo de revisores que asigna la gerencia	Las evaluaciones las hace normalmente la jefatura o personal encargo de los procesos internos.			
				C1.4.3	Tiempo por cada actividad		MUCHAS veces se come contra el tiempo de atención de los documentos ya que hay plazos específicos para el tipo de solicitud.				
				C1.4.4	Nº de expedientes resueltos						
				C1.3.5	Satisfacción de los servicios prestados	el usuario si esta satisfecho con la atención de sus solicitudes ya que se ha reducido el tiempo de atención de los mismos	Se trata de atender los documentos dentro de los plazos permitidos	Desde fines del año 2017 ha mejorado el tiempo de atención de documentos		Se trata de atender los documentos dentro de los plazos permitidos	Eficiencia

## Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



**Universidad  
Norbert Wiener**

### FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

#### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	Ramos Hinoj
Nombres	:	P/rales Hinoj
DNI	:	07567649
Teléfono	:	4609195
Número Celular	:	999191987

#### FORMACIÓN PROFESIONAL


Profesión	:	Ing. Industrial
Universidad	:	
Grado de Magister		<input checked="" type="checkbox"/> Sí      No      Grado de Doctor      Si      No
Mención de la Maestría		Administración y Ing de Sistemas
Mención del Doctorado		

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	:	DMA SYSTEMS
Cargo actual	:	Gerente - Consultor
Años de experiencia	:	25
Especialidad	:	Ing Industrial

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	:	<input checked="" type="checkbox"/> Sí      No
Asignaturas		Seguridad de la Información I
		Seguridad de la Información II
		Administración de Recursos
		Gestión de Proyectos II



\_\_\_\_\_  
Firma

Certificado de validez por Juicio de Expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, D/Dr. Le Marino Ramos Huico identificado con DNI Nro. 07567647 Especialista en Ing. Industrial. Actualmente laboro en P.M.A. SYSTEMS. Ubicado en LINCE. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

R

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: EFICIENCIA DE PERSONAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?				X				X				X				X	16	
2	¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?				X				X				X				X	16	
3	¿Considera usted que las inspecciones				X				X				X				X		

	realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?			X			X			X		X	16
4	¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?			X			X			X		X	16
5	¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?			X			X			X		X	16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PLANIFICACIÓN</b>													
6	¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?			X			X			X		X	16
7	¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?			X			X			X		X	16
8	¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?			X			X			X		X	16
9	¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?			X			X			X		X	16
10	¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?			X			X			X		X	16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ORGANIZACIÓN</b>													
11	¿La asignación de actividades internas es			X			X			X		X	14

A



	equitativa para todo el personal de la oficina?			X		X		X		X	16	
12	¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?			X		X		X		X	16	
13	¿Considera que hay trabajo en equipo?			X		X		X		X	16	
14	¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?			X		X		X		X	16	
15	¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?			X		X		X		X	16	
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL DE PROCESOS</b>												
16	¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?			X		X		X		X	16	
17	¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?			X		X		X		X	16	
18	¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?			X		X		X		X	16	
19	¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?			X		X		X		X	16	
20	¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?			X		X		X		X	16	

A

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

1. Debe de añadir.....Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría  
.....
3. Otra observación: .....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



Universidad  
Norbert Wiener

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos	:	CACERES TRUJOSO
Nombres	:	JORGE ERNESTO
DNI	:	07305972
Teléfono	:	956749285
Número Celular	:	945039181

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión	:	INGENIERO INDUSTRIAL			
Universidad	:	UNIVERSIDAD DE LIMA			
Grado de Magister	Si	<input checked="" type="checkbox"/> No	Grado de Doctor	Si	No
Mención de la Maestría					
Mención del Doctorado					

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual	UNIVERSIDAD DE LIMA
Cargo actual	DOCENTE
Años de experiencia	25 AÑOS
Especialidad	INGENIERÍA INDUSTRIAL

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente	<input checked="" type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Asignaturas	INVESTIGACION OPERATIVA LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS ADMINISTRACION Y DISTRIBUCION DE SERVICIOS CALCULO I MODELAGO - SIMULACION Y OPTIMIZACION	

Firma

Certificado de validez por Juicio de Expertos



Universidad  
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, JORGE ERNESTO CACERES TUBOSO identificado con DNI Nro. 07305972 Especialista en ING. INDUSTRIAL Actualmente laboro en U. WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: EFICIENCIA DE PERSONAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?				X				X				X				X	16	
2	¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?				X				X				X				X	16	
3	¿Considera usted que las inspecciones																		

Org. de Ases. Téc. J. C.



Realizado como parte de la auditoría

	realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?				X					X				X				X	16
4	¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?				X					X				X				X	16
5	¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?				X					X				X				X	16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PLANIFICACIÓN</b>																			
6	¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?				X					X				X				X	16
7	¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?				X					X				X				X	16
8	¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?				X					X				X				X	16
9	¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?				X					X				X				X	16
10	¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?				X					X				X				X	16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ORGANIZACIÓN</b>																			
11	¿La asignación de actividades internas es				X					X				X				X	16

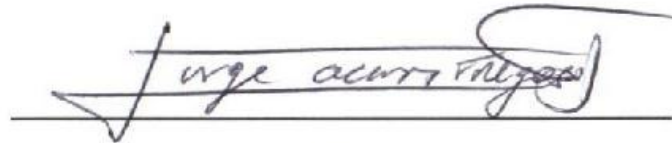


(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir.....Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría  
.....
- 3. Otra observación: .....

Es todo cuanto informo;

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Jorge Acosta Valdez'.

Firma



Universidad  
Norbert Wiener

## FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

### DATOS PERSONALES

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Apellidos : Romero Echeverría.  
 Nombres : Luis Miguel  
 DNI : 08633338  
 Teléfono : 981481109  
 Número Celular :

#### FORMACIÓN PROFESIONAL

Profesión : INGENIERO INDUSTRIAL.  
 Universidad : VILLARREAL.  
 Grado de Magister  Sí No Grado de Doctor  Sí No  
 Mención de la Maestría : COMPUTACIÓN E INFORMÁTICA  
 Mención del Doctorado : INGENIERÍA.

#### INFORMACIÓN LABORAL

Empresa actual : DIRECTOR DE INGENIERÍA.  
 Cargo actual : UNIV. WIENER  
 Años de experiencia : 15.  
 Especialidad : DOCENCIA

#### DOCENCIA UNIVERSITARIA

Experiencia docente  Sí No  
 Asignaturas : TESIS  
METODOLOGÍA

  
 Firma  
Luis Romero  
08633338



Certificado de validez por Juicio de Expertos



**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Luis Miguel Romero Echevarría identificado con DNI Nro. 08633338 Especialista en Jurisdicción Actualmente laboro en U. Wiener Ubicado en Linea Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

**Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

**Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: EFICIENCIA DE PERSONAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	¿Considera que la rotación de personal por cambios en la administración, son favorables para los objetivos internos?			X				X				X				X		16	
2	¿Considera que la duplicación de tareas en la oficina se presenta, en parte por falta de información compartida?			X				X				X				X		16	
3	¿Considera usted que las inspecciones			X				X				X				X		16	

*Handwritten signature*

	realizadas a las diferentes empresas de comercio exterior, se realizan en su mayoría dentro del horario de oficina?																	
4	¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?			X			X			X			X					16
5	¿Las auditorías internas realizadas a la empresa son bien vistas por el personal administrativo?			X			X			X			X					16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: PLANIFICACIÓN</b>																		
6	¿Los objetivos internos de la empresa, se hace de conocimiento a todo el personal?			X			X			X			X					16
7	¿Son alcanzables las metas programadas anualmente?			X			X			X			X					16
8	¿Considera que las actividades que realiza la empresa son las programadas para todo el año?			X			X			X			X					16
9	¿La capacitación que se realiza dentro de la empresa, son las adecuadas para el buen desempeño de los trabajadores?			X			X			X			X					16
10	¿Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado?			X			X			X			X					16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: ORGANIZACIÓN</b>																		
11	¿La asignación de actividades internas es			X			X			X			X					16

*af*

	equitativa para todo el personal de la oficina?																		
12	¿La asignación de funciones depende del tipo de labor a realizar?			X			X			X			X						16
13	¿Considera que hay trabajo en equipo?			X			X			X			X						16
14	¿La empresa cumple con la asignación de recursos de acuerdo al cronograma establecido?			X			X			X			X						16
15	¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?			X			X			X			X						16
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL DE PROCESOS</b>																			
16	¿Las evaluaciones de desempeño buscan mejoras en el proceso?			X			X			X			X						16
17	¿Considera que la evaluación de los procesos es aplicada adecuadamente?			X			X			X			X						16
18	¿La excesiva subdivisión de procesos y/o actividades, generan demoras en el trabajo cotidiano?			X			X			X			X						16
19	¿Los expedientes resueltos son los esperados por la alta dirección?			X			X			X			X						16
20	¿Los usuarios están satisfechos con los servicios prestados?			X			X			X			X						16

*af*

(si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

- 1. Debe de añadir.....Dimensión/sub categoría.....
- 2. Debe añadir ..... ítems en la dimensión/sub categoría  
.....
- 3. Otra observación: .....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



**Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

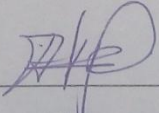
Yo, ALFREDO MARINO RAMOS MUÑOZ identificado con DNI Nro 07567647 Especialista en ING. INDUSTRIAL. Actualmente laboro en D.M.A. SYSTEMS Ubicado en LIMSE Procedo a revisar la propuesta titulada IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA KAIZEN que tiene como objetivo principal M.E.JORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	SI	NO	Observaciones	Sugerencias
1	El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática.	X			
2	La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar.	X			
3	La propuesta indica las actividades a realizarse.	X			
4	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	X			
5	La propuesta incluye el flujo de caja.		X		
6	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	X			
7	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	X			
8	La propuesta incluye la solución técnica.	X			
9	La propuesta incluye la solución administrativa.	X			
10	La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio.	X			

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1. ....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;


---

Firma y sello



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 3: Ficha de validez de la propuesta

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Yo, Jorge Erasmo Caseres Trejos identificado con DNI Nro 07305972 Especialista  
 en ING. INDUSTRIAL Actualmente laboro en U. WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la propuesta  
 titulada IMPLEMENTACION DE LA METODOLOGIA KAIZEN  
 como objetivo principal MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS que tiene

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	SI	NO	Observaciones	Sugerencias
1	El/los objetivo/s de la propuesta es/son coherente/s con la problemática.	X			
2	La propuesta indica las metas que se pretenden alcanzar.	X			
3	La propuesta indica las actividades a realizarse.	X			
4	La propuesta demuestra el costo/beneficio.	X			
5	La propuesta incluye el flujo de caja.		X		
6	En la propuesta se plantean los indicadores (KPIs)	X			
7	La propuesta incluye el cronograma de actividades.	X			
8	La propuesta incluye la solución técnica.	X			
9	La propuesta incluye la solución administrativa.	X			
10	La propuesta es factible aplicar en el contexto de estudio.	X			

Y después de la revisión opino que debe incluir/ modificar:

1. ....
2. ....
3. ....

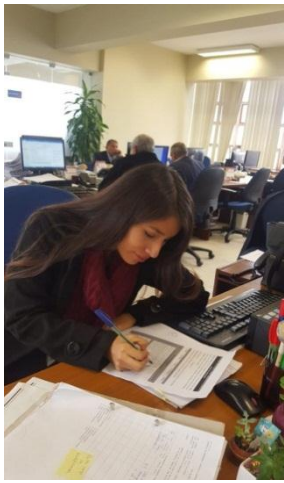
Es todo cuanto informo;

Jorge Erasmo Caseres Trejos

Firma y sello



Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa



### Anexo 10: Evidencias de la propuesta

<u>ENCUESTA</u>				
Oficina: _____				
Fecha: _____				
Se solicita que marquen la respuesta que considere correcta.				
ITEM	PREGUNTA	SI	NO	SUGERENCIAS
1	Considera que hay duplicación de tareas?			
2	Considera que los procesos son los adecuados para la oficina?			
3	Hay orientación sobre los procesos internos?			
4	Considera que la cantidad de trabajo interno genera la duplicación de tareas?			
5	Hay trabajo en equipo?			

FICHA DE PLAN DE ACCIONES
DATOS GENERALES
PLAN DE ACCIÓN N°1:
DESCRIPCIÓN DEL PLAN:
ACCION A DESARROLLAR
DESCRIPCIÓN:
PLAZO DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:
RECURSOS NECASARIOS:
INDICADORES DE MEDICIÓN
DESARROLLO:

**Anexo 11: Artículo de investigación**

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

**Falta de control administrativo en una entidad pública de Lima, 2018**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial**

**AUTOR**

Br. Flores Lope, Jessica Marelyn

Grado académico

jfloreslope@hotmail.com

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Ing. Cáceres Trigoso, Jorge Ernesto

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería Industrial y de Gestión Empresarial

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Desarrollo y Optimización de Procesos

**LIMA - PERÚ**

**2018**

## **I. Introducción**

### **Objetivo general**

Proponer la implementación de la Metodología Kaizen para mejorar el Control Administrativo en una entidad pública.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las operaciones de Control Administrativo.
- Conceptualizar las operaciones de Control Administrativo y la metodología Kaizen.
- Diseñar una propuesta para la implementación de la Metodología Kaizen.
- Validar los instrumentos de diagnóstico que miden el control administrativo y validar la propuesta a juicio de expertos.

Para el caso en mención se ha considerado las teorías:

### **Teoría de Maslow**

En el Libro “Relaciones humanas”, indica que Maslow sabía que solo una necesidad motiva al ser humano a avanzar y conseguir una meta, deja de serlo una vez atendida. Identificó una jerarquía de necesidades como las siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización. Las necesidades no necesariamente se darán en orden jerárquico. (Dalton, Hoyle y Watts, 2007)

### **Desarrollo organizacional**

La teoría del desarrollo organización busca lograr un orden de acuerdo a las necesidades y exigencias demandadas por la organización. La atención se centra en el actuar de grupos selectos y su eficiencia; optimizar las relaciones entre personas en la parte económica y costos, valores, etc. (Garzón, 2005)

En cuanto a los conceptos indicaremos la categoría problema, las subcategorías y la categoría solución:

### **Categoría problema**

#### **Control administrativo**

Para que haya un buen control dentro de una organización se deben realizar tareas conforme a los planes establecidos por la empresa y supervisados por los altos directivos, para establecer informes de control se tiene que medir el desempeño real con el estándar. (Robbins y Decenzo, 2002)

### **Subcategorías**

### **Eficiencia del personal**

En cuanto a la eficiencia del personal depende mucho de la retribución y trato que reciben, si ellos se sienten ofendidos y encima mal pagados, su productividad disminuirá a pesar de que conozcan los procedimientos, procesos y técnicas de trabajo. La empresa saldrá perjudicada si no reconoce las necesidades de sus trabajadores ya que ellos se afiliarán a sindicatos. (Puchol, 2007)

### **Planificación**

La planificación forma parte de la administración, permite establecer parámetros internos y con sentido de dirección dentro de la empresa. Para una buena gestión de índole institucional, social o empresarial es necesario implementar innovaciones. (Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas, 2001)

### **Organización**

La organización en este concepto será de una mezcla del factor humano y los materiales disponibles que tendrán como fin alcanzar objetivos. Por tanto, se puede indicar que la organización es una estructura formal interrelacionada para conseguir que las actividades sean dirigidas a un mismo fin. (Varo, 1994)

### **Control de procesos**

Para que un control de procesos pueda dar los resultados esperados, todas las variables establecidas deben ser conocidas por el personal y se deben mantener bajo un control estricto. Un proceso está bajo un control siempre y cuando la variabilidad de los resultados se mantenga bajo los límites establecidos estadísticamente y establecer sensores de salida de un proceso para tomar acciones correctivas. (Heredia, 2001)

### **Categoría solución**

#### **Kaizen**

Para su creador Masaki Imai, Kaizen es un cambio para mejorar, no solo es para reducir los costes, en su conjunto implica cambios en su cultura que tiene que ser constante para lograr las mejoras que se desea, entonces, significa que es una mejora continua. Todo esto se puede aplicar tanto en empresas como en la vida personal. (Rajadell y Sánchez, 2010)

Dentro de los antecedentes tenemos:

#### **Internacional**

En Ecuador, Márquez (2016) mediante la investigación *Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.* realizada en la Universidad Politécnica Selesiana de Ecuador. Su objetivo principal fue proponer mejoras en el método de trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A. Se concluye que, se implementó un nuevo método de trabajo y se recogió resultados favorables para la empresa, disminuyendo los tiempos sin aumentar los recursos.

## **Nacional**

En Lima, Alayo y Becerra (2014) mediante la investigación denominada *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. El objetivo primordial fue lograr aumentar la rentabilidad de la empresa, apoyar en la mejora continua, optimizar los procesos de operación y apoyo. Por conclusión final, indican que lograron mejorar los indicadores de efectividad pasando de 34.8% a 70%, el diseño y la implementación de un sistema de mejora continua para el área de producción les ayudó con el control y seguimiento.

## **II. Método**

### **Sintagma**

El sintagma es percibido desde una comprensión holística, abarca diferentes definiciones de los modelos epistémicos (lo común, el modelo sintagmático), estos conceptos vistos desde otro punto de vista parecen contradecirse, pero tienen un punto de encuentro; la holística permitirá que estos fundamentos teóricos se complementen, haciendo que cada concepto sea necesario e importante para entender el total de la investigación. (Hurtado, 2010)

### **Enfoque**

Esta investigación es de enfoque mixto, debido a que representa una serie de procedimientos sistematizados, es la unificación del enfoque cualitativo y cuantitativo, se realizará la unificación y discusión de los datos encontrados para su estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

### **Nivel**

Para este punto el tipo de nivel que se utilizó fue el comprensivo, para un criterio de interpretar sistémicamente, define que es materialista dado que investigar es la forma de analizar de manera dialéctica. Es estructuralismo, ya que investigar viene a ser la forma de analizar, desarrollar una explicación de lo que es estructura. (Hurtado, 2010)

### **Método**

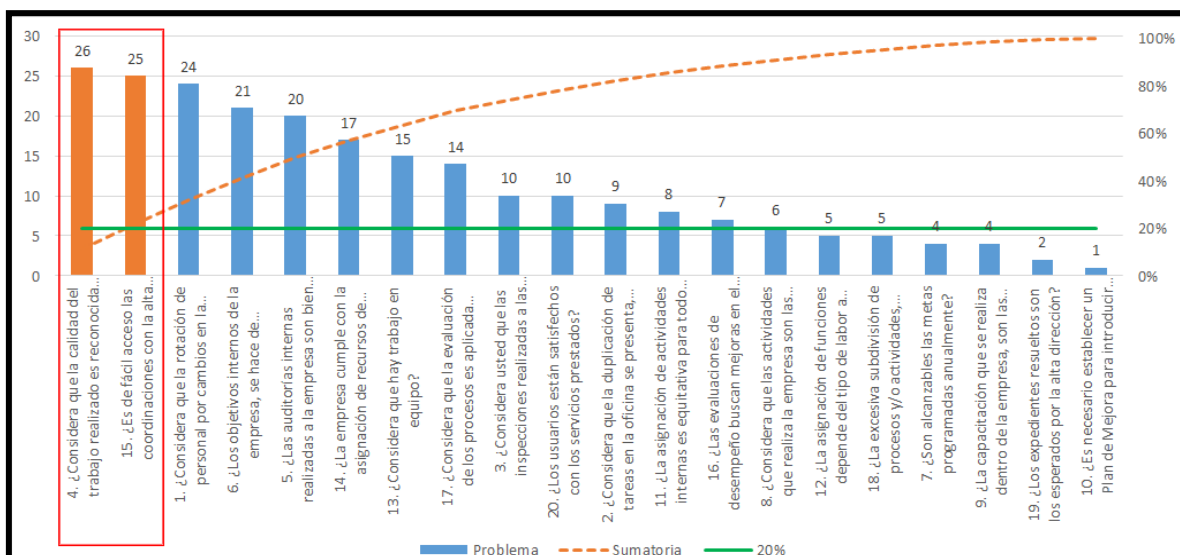
El método de la investigación fue el inductivo y deductivo y para ello el proceso de investigación tuvo que ser ordenada y rigurosa, es decir metódica. Surgieron a partir de la inducción de principios explicativos, de fenómenos observados, para luego elaborar conclusiones generales. (Hurtado, 2010)

## **III. Resultados**

### **Resultados cuantitativos**

Para la obtención de estos datos se elaboró una encuesta para recolectar datos y ser analizado mediante la utilización de Pareto.





De acuerdo al cuadro general de Pareto y los resultados obtenidos, se puede observar que las preguntas 4 “¿Considera que la calidad del trabajo realizado es reconocida por los altos directivos?” y la pregunta 15 “¿Es de fácil acceso las coordinaciones con la alta dirección?” del cuestionario realizado, nos refleja los problemas más importantes dentro de la oficina de Operadores, se puede decir que todo esto se genera por la poca atención que pueda tener la alta dirección para con sus trabajadores, esto de alguna manera genera conflictos internos y descontento en el personal.

Si se observa el problema en un contexto más amplio, también se puede considerar varios factores; como son el descontento de personal por múltiples problemas que hay dentro de la oficina, falta de comunicación de la alta dirección hacia el personal, las auditorías que son realizadas normalmente las hacen de improviso sin darles el tiempo necesario para ordenar y recopilar la información solicitada, la falta de recursos para el avance o culminación de las labores encargadas, muy poco trabajo en equipo.

## Resultados cualitativos

Para recolectar los datos cualitativos se realizó una entrevista al gerente, jefe y supervisor del área de Operadores, y de acuerdo a los datos obtenidos se puede llegar a la conclusión de:

Dentro de eficiencia del personal se tiene que destacar que hay muchos factores que motivan a que el personal no esté satisfecho con su lugar de trabajo y muchas veces con la misma empresa, pero no pueden desistir de ella ya que por ser personas mayores no habría la oportunidad laboral en el mercado externo. También, se ha identificado que muchas veces hay una mala logística de distribución de personal.

En otro punto se puede indicar que, dentro de la planificación que tiene la oficina de Operadores se dará en función a los indicadores que manejan internamente, el cumplimiento de los procedimientos, requisitos y los plazos establecidos para cada tipo de tarea que es asignada al personal administrativo, los resultados se reflejarán en las atenciones de los documentos de solicitud de los usuarios.

Para la organización dentro de la oficina de Operadores es de suma importancia las coordinaciones con la alta dirección, el trabajo en equipo y el uso de los recursos para lograr los objetivos trazados para el año en curso.

En cuanto al control de procesos dentro de la oficina de Operadores, indican normalmente que lo realizan las personas encargadas por la gerencia o jefatura y que tengan los conocimientos necesarios para la evaluación de los mismos.

#### **IV. Discusión**

En cuanto a la problemática encontrada en la oficina de Operadores y siendo esta un área de una institución pública, se mostrará un pequeño reflejo de lo que hay en diferentes áreas a nivel nacional, ahora, para llegar al gran problema se ha identificado 4 diferentes sub problemas, como son la eficiencia del personal, la planificación interna, la organización y el control de procesos, la suma de todos estos inconvenientes nos llevó a identificar el gran problema que es la falta de un control administrativo.

Por tanto, se puede indicar que para el desarrollo del problema de falta de reconocimiento de las labores que realiza el trabajador se detectó que el 76.92% del personal opina que los directivos no le dan el reconocimiento necesario. Entonces, se puede tomar de referencia a (Flores, 2015), que en su investigación titulada Proceso administrativo y gestión empresarial, que a partir de una evaluación de desempeño, llega a la conclusión que no existe un sistema motivacional hacia los trabajadores que ayude a realizar sus tareas de forma eficiente. Por tanto se puede concluir que en toda empresa el punto principal son el recurso humano y para ello es necesario mantener una comunicación directa, de esta manera se puede lograr que el personal este comprometido con desarrollo de la empresa.

Se notado que hay una subdivisión de los procesos y tareas siempre que generaran retrasos y no lograrán los objetivos establecidos por la alta dirección. Entonces, se tomará como referencia a (Tasayco, 2015) quien realizó un estudio sobre la capacidad de atención, en la cual observó que los tiempos utilizados eran excesivos y para ello implemento el Ciclo de Deming que le ayudo a identificar su problema principal en tiempo real y hacer un estudio con los datos encontrados.

En cuanto a la atención documentaria, se ha visto un gran retraso dado que hay un exceso en el proceso de distribución y los tiempos de atención de cada uno de ellos, dentro de todo ello se ha visto que el trabajo en equipo es muy escaso. Por ello se ha

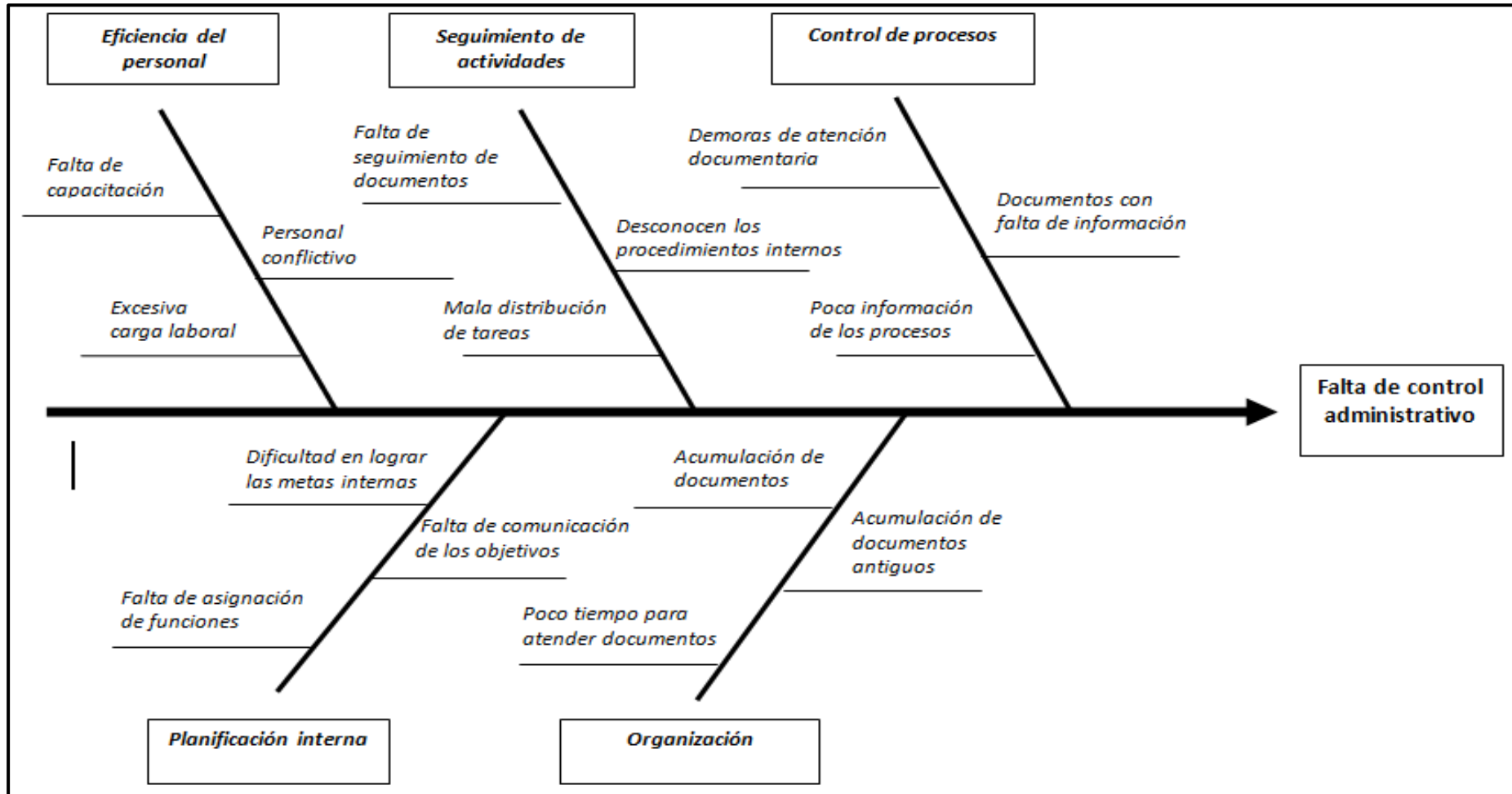
tomado como referencia a (Carranza, 2016) que mediante su trabajo de análisis de mejora de procesos productivos, que tenía por objetivo desarrollar análisis y mejora en la optimización de sus procesos, vio por conveniente la utilización de la herramienta de Lean Manufacturing para optimizar su proceso productivo. Entonces se puede indicar que el uso de cualquier herramienta bien direccionada ayuda a que todo proceso fluya de manera natural y óptima, en el caso de plazos de atención documentaria es de mucha ayuda establecer tiempos fijos y reducir procesos.

## V. Referencias

- Alayo, R. y Becerra, A. (2014). *Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Carranza, D. (2016). *Análisis y mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta*. Tesis para obtener el título de Ingeniero Textil y Confecciones. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. (3era. Ed.). México: Thomson Editores, S.A.
- Flores, S (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013*. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. España: Athenea
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Recuperado de: <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologiaI/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20II.pdf>

- Márquez, S. (2016). *Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica Selesiana, Ecuador.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos.* (7ma. Ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Rajadell, M. y Sánchez, J. (2010). *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad.* Madrid: Díaz de Santos
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración.* (3era. Ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O y Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo.* Bogotá: Andrés Londoño Londoño
- Tasayco, G. (2015). *Análisis de mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz.* Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los servicios Sanitarios.* Madrid: Díaz de Santos S.A.

**Anexo 12: Matrices de trabajo**  
**Matriz de causa efecto para definir el problema**



## Matriz de teorías

Nro	Teoría	Autor de la teoría	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo la teoría se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Teoría de la Administración	Fayol. H	<p>Según Fayol (citado por Chiavenato, 2007) describe que:            La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización (p.5).</p> <p>Según Hernandez (2014), “La administración como cualquier otra área del conocimiento tiene su propio lenguaje y el administrador debe conocerlo y utilizarlo para comunicarse con otros colegas...”(p.5).</p> <p>Según Alonso y Ocegueda (2006):            La teoría clásica de la administración evoluciono al desarrollar conceptos</p>	<p>Dentro de esta teoría muestran diferentes técnicas y habilidades para el buen desarrollo de una organización, una manera eficaz para lograr los objetivos utilizando el curso humano y poniéndolo en práctica (Fayol, 1916).</p> <p>Sobre la teoría de la administración, refiere que al igual que cualquier otra área del conocimiento, tiene su propio lenguaje para entenderse, sin desconocer que una cosa es la teoría administrativa y otra la de ser un buen administrador, ambas partes van de la mano si se aplican a la misma vez, por tanto no solo sirve tener los conocimiento y lenguaje necesario, se necesita practicarlo para ser bueno en esa área</p> <p>La teoría de la administración desarrollo conceptos de estructura, por tal motivo se</p>	<p>Dentro de la teoría de la administración describen diferentes técnicas que se podrán tomar en consideración para el presente trabajo. Ayudará a identificar las actividades internas y como están funcionando para lograr procesos preventivos o de contingencia mediante la evaluación y selección de los mismos.</p> <p>Conocer la diferencia entre teoría administrativa y administrador.</p> <p>Permitirá tener un amplio conocimiento sobre la estructura de</p>	<p>Chivenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i>. (7ma. Ed.). México: McGraw-Hill</p> <p>Hernández, Z. (2014). <i>Teoría general de la administración</i>. (2da. Ed.). México: Grupo Editorial Patria</p> <p>Alonso, E. y Ocegueda, V.</p>	<p><a href="https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf">https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf</a></p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=LtLhBAAABQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=teoria+de+la+administracion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiLiKjljKHAAhAhWCu1MKHS6jAjoQ6AEILDAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=LtLhBAAABQBAJ&amp;printsec=frontcover&amp;dq=teoria+de+la+administracion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiLiKjljKHAAhAhWCu1MKHS6jAjoQ6AEILDAB#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=2xu0n04hOS">https://books.google.com.pe/books?id=2xu0n04hOS</a></p>

			<p>como estructura, con la estructura piramidal, unidad de mando, lineamientos de control, administración por excepción, especialización por función, la dicotomía Staff-línea, y otros "principios de administración" generales que son apropiados para las organizaciones (p.39).</p>	<p>enfoca en la organización a través de su estructura que tienen lineamientos de control y dichas funciones que ejecutan para lograr la optimización y eficacia de los procesos y su recurso humano.</p>	<p>la administración.</p>	<p>(2006). <i>Teoría de las organizaciones</i>. México: Umbral</p>	<p>QC&amp;printsec=fro ntcover&amp;dq=Ad ministraci%C3% B3n+de+Organiz aciones+teoria+d e+la+administrac i%C3%B3n&amp;hl= es&amp;sa=X&amp;ved=0 ahUKEwjo5p27n qHaAhUS2IMK HWuFBSsQ6AE IPzAF#v=onepag e&amp;q=Administra ci%C3%B3n%20 de%20Organizac iones%20teoria% 20de%20la%20a dministraci%C3 %B3n&amp;f=false</p>
		<p>Según Lopez (2000): La administración por objetivos, es una metodología de planificación empresarial, no sería un método completo si no se conociera en ella la importancia del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, teniendo en cuenta las investigaciones realizadas por psicólogos y sociólogos sobre motivaciones del individuo en el trabajo en equipo (p.21).</p>	<p>La administración visto desde un enfoque por objetivos, indica que es una planificación empresarial, es gobernada por objetivos prefijados y planeados, también aprovecha de forma óptima su recurso humano que es orientado hacia una misma dirección y objetivos para lograr la eficacia y trabajo en equipo.</p>	<p>Este concepto nos ayuda a conocer hacia donde se dirige la administración y valor de su recurso humano que es parte del problema de la presente investigación.</p>	<p>López, J. (2000). <i>Ensayos sobre la Administración de Organizaciones</i>. México: Universidad Autónoma del Estado de México</p>	<p>https://books.goo gle.com.pe/books ?id=ggKfRfI0aF YC&amp;printsec=fro ntcover&amp;dq=Ad ministraci%C3% B3n+de+Organiz aciones+teoria+d e+la+administrac i%C3%B3n&amp;hl= es&amp;sa=X&amp;ved=0 ahUKEwjo5p27n qHaAhUS2IMK HWuFBSsQ6AE ISzAI#v=onepag e&amp;q=Administra ci%C3%B3n%20 de%20Organizac iones%20teoria% 20de%20la%20a</p>	<p>https://books.goo gle.com.pe/books ?id=ggKfRfI0aF YC&amp;printsec=fro ntcover&amp;dq=Ad ministraci%C3% B3n+de+Organiz aciones+teoria+d e+la+administrac i%C3%B3n&amp;hl= es&amp;sa=X&amp;ved=0 ahUKEwjo5p27n qHaAhUS2IMK HWuFBSsQ6AE ISzAI#v=onepag e&amp;q=Administra ci%C3%B3n%20 de%20Organizac iones%20teoria% 20de%20la%20a</p>

			<p>Según Desiato y Guevara (1998): La teoría de la administración, de la organización y de la gerencia no puede ser vista simplemente como una teoría de la racionalidad humana, sino, más bien, concebida en calidad de estudio de las formas de la razón puede asumir en el marco de los grupos y de su aglutinación, con sus condiciones y funciones (p.92).</p>	<p>Dentro de este concepto observamos tres teorías que se complementan para formar un concepto de calidad de estudio de las formas de la razón con sus condiciones y funciones específicas.</p>	<p>Adquirir el conocimiento necesario para aplicarlo en el presente trabajo.</p>	<p>Desiato, M. y Guevara, M. (1998). <i>En la teoría de la Administración</i>. Caracas: Publicaciones UCAB</p>	<p>dministraci%C3%B3n&amp;f=false</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=GIwIEIC7pB8C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=teoria+de+la+administracion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwinlrMtaHaAhUPyVMKHSCwAPQQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=GIwIEIC7pB8C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=teoria+de+la+administracion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwinlrMtaHaAhUPyVMKHSCwAPQQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
2	Teoría de Maslow	Maslow, A.	<p>Según Maslow (citado por Palomo, 2010) indica que: “Presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas. Ahora bien, según este autor, para comprender la conducta de las personas dicho conjunto de necesidades hay que concebirlo como un todo” (p.91).</p>	<p>Esta teoría muestra de donde sobresale la motivación humana, se identifican cinco categorías de acuerdo a las necesidades, para ello se considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia. Es decir; que a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades van surgiendo otras; y las perspectivas que tenían inicialmente van cambiando, no se verán satisfechos hasta considerar que sus necesidades han sido cubiertas y busquen otras. (Maslow, 1943).</p>	<p>La teoría de Maslow ayuda a comprender las necesidades de los trabajadores; cuáles son sus prioridades desde un nivel bajo hasta uno alto, y cuanto repercute esto en sus labores diarias y su conducta, gracias a esta teoría se pueden definir 5 aspectos importantes que serán de gran ayuda para definir puntos estratégicos a la hora de la elaboración de una encuesta interna.</p>	<p>Palomo, M. (2010). <i>Liderazgo y motivación de equipos de trabajo</i>. (6ta. Ed.). España: ESIC</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&amp;pg=PA91&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiuieHGj_vZAhXL7VMKHVxRBsAQ6AEIODAD#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&amp;pg=PA91&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiuieHGj_vZAhXL7VMKHVxRBsAQ6AEIODAD#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false</a></p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=d_rAkAg-6MEC&amp;pg=PA133&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjM1IrU_6DaAhWFq1kK">https://books.google.com.pe/books?id=d_rAkAg-6MEC&amp;pg=PA133&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjM1IrU_6DaAhWFq1kK</a></p>



			<p>Segun Miles y Williams (2000): La teoría de Maslow de la realización personal trata menos del desarrollo que la descripción de las necesidades humanas generales, aunque es evidente que en la primera infancia las necesidades básicas predominan sobre las más elevadas que se producen después (168).</p> <p>Dalton, Hoyle y Watts (2007), define que: “Maslow sabía que solo una necesidad sentida motiva y que deja de hacerlo una vez atendida. Pero no se limitó a eso, sino que identificó una jerarquía de necesidades” (p.60).</p> <p>Según Palomo (2010) El sistema de necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas indican su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción de las</p>	<p>objetivo de forma positiva y humanitaria. Por otro lado indica que, estudia los aspectos de la personalidad, su desarrollo, interacción y como este influye en el ser humano y de su manera de actuar; Maslow parte del supuesto de que hombre se mueve por metas personales que le dan sentido a su vida y le satisfacen.</p> <p>Desde otro punto de vista, se menciona que la teoría de Maslow de la “realización personal” trata menos el desarrollo que la descripción de las necesidades humanas en general, su campo de estudio fue la psicología, aunque es evidente que en la infancia las necesidades básicas están sobre otras, dado que por ser infantes aun no tienen objetivos a futuro, solo viven el momento; a medida que el ser humano va creciendo, va desarrollando otras necesidades.</p> <p>Maslow sabía que solo una necesidad motiva al ser humano a avanzar y conseguir una meta, deja de serlo una vez atendida. Identifico una jerarquía de necesidades como: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estimación y necesidades de autorrealización. También</p>		<p>España: Rialp, S.A.</p> <p>Miles, A. y Williams, K. (2000). <i>La infancia y su desarrollo</i>. (5ta. Ed.). Estados Unidos: Delmar-Thomson Learning</p> <p>Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). <i>Relaciones</i></p>	<p>Hbs0CWQQ6AEILDAB#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false</p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=X2bP0LV5QegC&amp;pg=PA168&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIODAD#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=X2bP0LV5QegC&amp;pg=PA168&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIODAD#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false</a></p> <p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t_jx1TEC&amp;pg=PA65&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIPjAE#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=Aq16t_jx1TEC&amp;pg=PA65&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIPjAE#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false</a></p>
--	--	--	--	---	--	---	--

			<p>necesidades de orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción desciende por debajo del mínimo (p.91).</p>	<p>menciono que las necesidades se pueden atender según la situación del momento, no necesariamente se dará en orden jerárquico.</p> <p>Las necesidades humanas, están en constante expansión y se conciben como un todo, donde las necesidades superiores tienen influencia sobre la conducta de resultado de satisfacción de las necesidades inferiores. Ahora bien, las necesidades inferiores no desaparecen, sino que la influencia de estos vuelven aparecer cuando el nivel de satisfacción del ser humano desciende por debajo del mínimo permitido. El concepto clave para las necesidades de Maslow, es la autorrealización, aquí se verá la capacidad de la persona y lo que pueda lograr.</p>		<p>humanas. (3era. Ed.). México: Thomson Editores, S.A.</p> <p>Palomo, T. (2010). <i>Liderazgo y motivación de equipos de trabajo</i>. (6ta. Ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&amp;pg=PA91&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIRTAF#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=_9g_Zlehq0QC&amp;pg=PA91&amp;dq=teoria+de+maslow&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwie-N22q57aAhXEn eAKHX6WCq8Q6AEIRTAF#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20maslow&amp;f=false</a></p>
3	Teoría de contingencia	Burns, Slater, Woorward y Child	<p>Según Burns, Slater, Woorward y Child (citado por Varo, 1994) indica que:</p> <p>La teoría de la contingencia señala la estructura de organización que mejor puede responder a cada de las situaciones o contextos organizativos...La teoría de la contingencia analiza variables que pueden conducir a la organización óptima según las características del entorno y de la propia empresa, como son el tamaño, la tecnología, es status legal, etc., es decir, todas aquellas que influyen el diseño de la organización (p.410).</p>	<p>Esta teoría concibe diferentes factores como los internos y externos; y como todo estos pueden afectar de diferentes maneras a una organización. Dentro de los conceptos sobre contingencia se puede indicar que para lograr la mejor organización de una contingencia se necesita de su tecnología, medio ambiente y tamaño.</p>	<p>La Teoría de la contingencia nos ayudara a identificar los puntos débiles de la empresa y que se puede establecer para evitar en un futuro los posibles problemas que pudieran presentarse y se genere una buena toma de decisiones por parte de la gerencia para la mejora continua de sus procesos.</p>	<p>Varo, J. (1994). <i>Gestión Estratégica de la calidad en los servicios Sanitarios</i>. Madrid: Díaz</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_yoglYC&amp;pg=PA402&amp;dq=varo+teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwin_flofvZAhUP21MKHYQ0DcsQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=varo%20teoria%20de%20contingencia&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_yoglYC&amp;pg=PA402&amp;dq=varo+teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwin_flofvZAhUP21MKHYQ0DcsQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=varo%20teoria%20de%20contingencia&amp;f=false</a></p>

			<p>Según Gorbeneff (2007), “la teoría de contingencia es la continuación del enfoque sistémico. Plantea que las organizaciones son diferentes y enfrentan distintas (contingencias), necesitan de métodos diversos de administración (Robbins, Coulter 2005, cap.2.p.36)” (p.32).</p>	<p>En otro concepto, indica que la teoría de contingencia es la continuación del enfoque sistémico. Indica que las organizaciones son diferentes unas de otras y por tanto enfrentan diferentes situaciones (contingencias), para lo cual necesitan diferentes métodos de administración para hacerle frente, dichos métodos variarían según la importancia de las variables de contingencia, estas variables son:, características de los miembros de la organización, incertidumbre en que trabaja la organización, la tecnología que usa y el tamaño de la organización.</p>		<p>Gorbaneff, Y. (2007). <i>Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo</i>. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=tSxNFkRIEK8C&amp;pg=PA31&amp;dq=teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjlcXzZ7aAhWhTd8KHQkiDX4Q6AEIRjAF#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20contingencia&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=tSxNFkRIEK8C&amp;pg=PA31&amp;dq=teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjlcXzZ7aAhWhTd8KHQkiDX4Q6AEIRjAF#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20contingencia&amp;f=false</a></p>
			<p>Hinojal, Carabaña, Fernandez y Subirats (1991), “.....se entiende por teoría de contingencia una nueva orientación teórico-práctica de la organización, especialmente la empresarial, que insiste en el carácter de sistema abierto de las organizaciones, en la importancia del factor situacional como condicionante de la estructura organizativa...”(p.401)</p>	<p>En otro concepto, definen que la teoría de la contingencia tiene orientación teórico-práctico de la organización, especialmente la empresarial, tiene un carácter de sistema abierto, el factor situacional esta como condicionante de la estructura organizativa y su eficiencia, la relación de los parámetros estructurales (tecnologías, sistemas de producción...) y el entorno. La influencia del factor humano es muy importante para el</p>		<p>Hinojal, I., Carabaña, J., Fernandez, M. y Subirats, M. (1991). <i>Sociedad, Cultura y Educación</i>. Madrid: Mispagraphis, S.A.</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=LMRD4peZICAC&amp;pg=PA401&amp;dq=teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjlcXzZ7aAhWhTd8KHQkiDX4Q6AEISzAG#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20contingencia&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=LMRD4peZICAC&amp;pg=PA401&amp;dq=teoria+de+contingencia&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjlcXzZ7aAhWhTd8KHQkiDX4Q6AEISzAG#v=onepage&amp;q=teoria%20de%20contingencia&amp;f=false</a></p>

				planeamiento estratégico en los principios organizativos (Hinojal, Carabaña, Fernandez y Subirats, 1991).			
4	Teoría del desarrollo organizacional	Lewin, K y McGregor, D.	<p>Según Lewin y McGregor (citado por Garzón, 2005), con respecto a la teoría de desarrollo organización menciona:</p> <p>El desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a, en primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos – beneficios), en las relaciones de grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo); es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional... (p.15).</p>	<p>La teoría del desarrollo organización busca lograr un orden de acuerdo a las necesidades y exigencias demandadas por la organización. La atención se centra en la acción de determinados grupos y su eficiencia; mejorar las relaciones humanas, valores, el liderazgo entre otros.¿ (Lewin y McGregor, 1946).</p>	<p>La Teoría del desarrollo organizacional ayudará a identificar las necesidades de la organización para lograr las buenas relaciones internas y que los procesos internos fluyan de manera continua y sin contratiempos.</p>	<p>Garzón, M. (2005). <i>El desarrollo organizacional y el cambio planeado</i>. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario</p>	<p><a href="https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&amp;pg=PA27&amp;dq=teoria+del+desarrollo+organizacional&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj15tP01ojaAhVSq1kKHROICksQ6AEIKjAB#v=onepage&amp;q=teoria%20del%20desarrollo%20organizacional&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&amp;pg=PA27&amp;dq=teoria+del+desarrollo+organizacional&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwj15tP01ojaAhVSq1kKHROICksQ6AEIKjAB#v=onepage&amp;q=teoria%20del%20desarrollo%20organizacional&amp;f=false</a></p>
			<p>Según Sanchez (2009), “el Desarrollo Organizacional busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional” (p.244).</p>	<p>Otro concepto define que: el desarrollo organizacional está compuesto por dos temas, el Desarrollo y la Organización. Desde sus inicios tiene un pensamiento administrativo que reúne el concepto de la cultura organizacional, el concepto dinámico de las organizaciones y el cambio organizacional;</p>		<p>Sanchez, G. (2009). <i>El desarrollo organizacional: una estrategia de cambios para las instituciones documentales</i>. Recuperado de: <a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013</a></p>	<p><a href="http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013">http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013</a></p>

			Según Chiavenato (2007), “el DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones” (p.318).	entonces podemos decir que constituye una metodología de cambio y desarrollo dentro de la organización, tanto de las personas, sus procesos y su tecnología.  De acuerdo indico por el autor, se indicará que el desarrollo Organizacional es de enfoque sistémico, es un desdoblamiento práctico y operacional, no es una teoría administrativa, es movimiento donde varios autores tratan de aplicar ciencias de la conducta para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.		c.org/articulo.oa?id=63511932013  Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración</i> . (7ma.Ed). México D.F.: Mc Graw Hill.	<a href="https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idealberto-chiavenato.pdf">https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idealberto-chiavenato.pdf</a>
5	Teoría de las restricciones	Eliyahu Goldratt	Según Goldratt (citado por Aguilera, 2000), define que: “la teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales” (p.54).	Esta teoría de las restricciones es una filosofía de gestión que tiene o se basa en los métodos de la ciencia para interpretar y optimizar sistemas integrados. La teoría de restricciones es una metodología que mayormente está al servicio de la gerencia y que a su vez ayuda a direccionar a la empresa a lograr los resultados deseados de manera sistemática y lógica. Estas restricciones pueden originarse a partir de varios aspectos, sean físicos (provisión de materiales, capacidad de recursos, etc.), recursos humanos o de mercado.	Ayudar a medir el nivel de capacidad que tienen los administradores y su liderazgo.	Aguilera C., C. I. (2000). <i>Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones</i> . Cali, Colombia: Universidad ICESI	<a href="http://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/212/21207704.pdf</a>

			<p>Según Berrío y Castrillon (2008), “esta teoría parte de la base de que el desempeño de cualquier organización es limitado por sus restricciones; si no existiera algo que limite el desempeño, las utilidades de las empresas serían ilimitadas” (p.186).</p>	<p>La teoría de las restricciones se presenta como una alternativa para los sistemas de información a nivel gerencial, para analizar el impacto de una de decisiones sobre las utilidades de las mismas. Esta teoría indica que el desempeño de toda organización está limitado por restricciones, si una organización desea mejorar su desempeño tiene que identificarlas para que pueda superarlas.</p>		<p>Berrío, D. y Castrillon, J. (2008). <i>Costos para gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicio</i>. (2da. Ed). Colombia: Cargraphics S.A.</p>	<p><a href="https://books.google.com.ec/books?id=HMgm0g4VopYC&amp;pg=PA186&amp;dq=&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.ec/books?id=HMgm0g4VopYC&amp;pg=PA186&amp;dq=&amp;hl=es#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
--	--	--	--	---	--	---	--

## Matriz de antecedentes

Nro	Apellido del autor/es	Año	Título de la investigación	Link	Método	Resultados	Conclusiones	Redacción final	Referencia
<b>Internacionales</b>									
1	Juan Carlos Gonzales	2013	<p>Título: Las 5'S una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente</p> <p>Universidad: Universidad Rafael Landívar</p> <p>País: México</p> <p>Objetivo: Implementar la herramienta 5 "S" y evaluar el efecto en la calidad de servicio en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente.</p>	<a href="http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Gonzalez-Juan.pdf">http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Gonzalez-Juan.pdf</a>	<p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Diseño: Experimental</p> <p>Método: Inductivo</p> <p>Población: 22 colaboradores de la oficina tributaria y 95 usuarios</p> <p>Técnica de muestreo:</p> <p>Muestra: 22 tragadores de la oficina tributaria y 95 usuarios</p> <p>Técnica/s: Entrevista</p> <p>Instrumento/s: Boletas de opinión (tipo censo)</p>	<p>Se aplicaron boletas de opinión tipo censo antes y después de las mediciones para la recolección de datos, se inicia en junio del 2012 y de acuerdo los resultados se aplicará un plan sistémico de las 5'S para mejorar la calidad del servicio. En septiembre 2012 realizan otra medición de resultados y de acuerdo a sus cálculos se puede observar que se alcanzó el objetivo específico de la investigación.</p>	<p>Con ello se concluyó que al implementar la 5 "S" se mejoró la Calidad de servicio, en la Oficina Tributaria de Quetzaltenango, de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente.</p>	<p>En México, Gonzales (2013) mediante su investigación <i>Las 5'S una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente</i>, realizada en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango-México, tiene por objetivo la implementación de la herramienta 5 "S" y que el personal de la oficina tributaria de Quetzaltenango tenga una orientación hacia una cultura de servicio de calidad. Para el trabajo en mención utilizaron dos mediciones un antes y después de los eventos que fueron motivo de experimento para su evaluación, la técnica empleada fue la entrevista y los instrumentos fueron unas boletas de observación tipo censo para la recolección de datos. Se llega a la conclusión de que; al implementar la herramienta de las 5 "S" se optimizó la calidad de servicio brindado en la Oficina Tributaria de</p>	<p>Gonzales, J (2013). <i>Las 5'S una herramienta para mejorar la calidad, en la oficina tributaria de Quetzaltenango, de la superintendencia de administración tributaria en la región occidente</i>. Recuperado de: <a href="http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Gonzalez-Juan.pdf">http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Gonzalez-Juan.pdf</a></p>

								Quetzaltenango, de la SAT en la Región Occidente.	
2	Molina Pablo	2017	Título: Formulación de una propuesta para la aplicación del sistema Justo a tiempo, para la fabricación de velas "Luz de América" de la ciudad de Guayaquil  Universidad: Universidad Politécnica Selesiana sede cuenca  País: Ecuador  Objetivo:	<a href="https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14694/1/UPS-CT007222.pdf">https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14694/1/UPS-CT007222.pdf</a>	Enfoque: Cualitativo y Cuantitativo  Diseño: Experimental  Método: Inductivo  Población: Trabajadores de la empresa  Técnica de muestreo: Medición de tiempos  Muestra: No indica  Técnica/s: Entrevistas  Instrumento/s: Cuestionario	De acuerdo a la investigación y la implementación del JIT en los procesos, la aplicación de las tarjetas Kanban hace que en los diferentes departamentos internos se midan los tiempos de operaciones. Este sistema integral de producción bajo la filosofía del Justo a Tiempo aumento la eficiencia de la planta de producción.	Se concluye que bajo la filosofía JIT se reducirá los inventarios en bodega de productos terminados y productos en proceso, de esta manera se dejará de producir en exceso artículos de baja rotación.	Según Molina (2017) mediante su investigación <i>Formulación de una propuesta para la aplicación del sistema Justo a tiempo, para la fabricación de velas "Luz de América" de la ciudad de Guayaquil</i> , realizada en la Universidad Politécnica Selesiana de Ecuador, propone el objetivo de eliminar la demanda insatisfecha de los productos, ordenando así la manera en la cual se manufacturan los productos actualmente, aumentando así la eficiencia en las operaciones. Realizará análisis para obtener referencias y lineamientos que le permitan proponer la implementación de la filosofía del Justo a Tiempo. Se concluye que bajo la filosofía JIT se reducirá los inventarios en bodega de productos terminados y productos en proceso, de esta manera se dejará de producir en exceso artículos de baja rotación.	Molina, P. (2017). <i>Formulación de una propuesta para la aplicación del sistema Justo a tiempo, para la fabricación de velas "Luz de América" de la ciudad de Guayaquil</i> . Recuperado de: <a href="https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14694/1/UPS-CT007222.pdf">https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14694/1/UPS-CT007222.pdf</a>
3	Saúl Márquez	2016		<a href="https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13388/1/UPS-GT001754.pdf">https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13388/1/UPS-GT001754.pdf</a>	Enfoque: Cualitativo  Diseño: No Experimental  Método: Deductivo  Población: Trabajadores de la empresa	De acuerdo con las metodologías planteadas se procedió a obtener lo siguiente: resultados en el análisis del diagrama Ishikawa, resultados sobre los diagramas de procedimientos de la piezas más representativas que se elaboran dentro del taller de mecanizado obteniendo sus tiempos promedio y el	El diagrama Ishikawa determino que el mayor problema para lograr una buena productividad es la mano de obra, los métodos de producción y la maquinaria. Cada pieza elaborada debe tener una hora de registro de proceso, detallando los movimientos de trabajo y el tiempo promedio de	Según Márquez (2016) mediante la investigación <i>Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.</i> , realizada en la Universidad Politécnica Selesiana de Ecuador, se analizó la problemática mediante un diagrama de Ishikawa o llamado diagrama de causa-	Marquez, S. (2016). <i>Propuesta de mejora de la productividad del trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A.</i> Recuperado de: <a href="https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13388/1/UPS-GT001754.pdf">https://dSPACE.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13388/1/UPS-GT001754.pdf</a>



					<p>Técnica de muestreo: Toma tiempos</p> <p>Muestra: Trabajadores del área de mecanizado</p> <p>Técnica/s: Análisis de la curva de aprendizaje</p> <p>Instrumento/s: Datos recolectados</p>	análisis de la curva de aprendizaje.	cada pieza. Se implementó un nuevo método de trabajo y se recogió resultados favorables para la empresa, disminuyendo los tiempos sin aumentar los recursos.	efecto para determinar las causas del problema. Su objetivo principal es proponer mejoras en el método de trabajo en el taller de mecanizado de la empresa Poligrup S.A. Se analizó las operaciones, del análisis se concluyó que el diagrama Ishikawa determino que el mayor problema para lograr una buena productividad es la mano de obra, los métodos de producción y la maquinaria. Cada pieza elaborada debe tener una hora de registro de proceso, detallando los movimientos de trabajo y el tiempo promedio de cada pieza. Se implementó un nuevo método de trabajo y se recogió resultados favorables para la empresa, disminuyendo los tiempos sin aumentar los recursos.	
4	Viviana Silva	2013	<p>Título: Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira</p> <p>Universidad: Universidad de Chile</p> <p>País: Chile</p> <p>Objetivo: Contribuir a mejorar la gestión por procesos del hospital Dr.</p>	<p><a href="http://www.campuse.sp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana%20Silva.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://www.campuse.sp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana%20Silva.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p>Enfoque: Cualitativo y cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Descriptivo</p> <p>Población: Equipo de Trabajo y a las unidades y servicios del hospital</p> <p>Técnica de muestreo:</p>	Los resultados que se obtienen a partir de la metodología y su implementación dan respuesta al cumplimiento de los objetivos trazados por el presente estudio. Lo que se logro fue: un mapa de procesos mediante la utilización del Bizagi, identificación de procesos utilizando una matriz de correlación, identificaron potenciales mejoras.	Se logró que el hospital aplicar la gestión de procesos y aplicar herramientas de ingeniería en el ámbito salud. Se diseñó un mapa de procesos para el hospital y se identificó los macroporocesos. Se definió la técnica de diagramación idónea y sus procesos (BPMN).	Según Silva (2013) mediante la investigación <i>Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira</i> , realizada en la Universidad de Chile, tiene por objetivo el apoyo del desarrollo organizacional del hospital Dr. Eduardo Pereira, aplicando la gestión de procesos, de esta manera aportar herramientas para la toma de decisiones y la optimización de recursos y la satisfacción de los clientes. Utilizaron una metodología	Silva, V. (2013). <i>Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira</i> . Recuperado de: <a href="http://www.campuse.sp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana%20Silva.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://www.campuse.sp.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana%20Silva.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>

			Eduardo Pereira de Valparaíso, a través de la identificación y análisis de sus procesos, como herramienta que apoya la toma de decisiones y la optimización de recursos.		Muestra: Equipo de Trabajo y a las unidades y servicios del hospital  Técnica/s: Entrevista  Instrumento/s: Cuestionario			para identificar los procesos generales y una herramienta para visualizar el quehacer organizacional. Llegando a las siguientes conclusiones: Se logró que el hospital aplicar la gestión de procesos y aplicar herramientas de ingeniería en el ámbito salud; se diseñó un mapa de procesos para el hospital y se identificó los macroporocesos y se definió la técnica de diagramación idónea y sus procesos (BPMN).	
5	Silvia Flores	2015	Título: Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013  Universidad: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  País: Nicaragua  Objetivo Analizar los pasos del proceso administrativos y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013	<a href="http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf">http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf</a>	Enfoque: Cualitativo  Diseño: No experimental / transversal  Método: Descriptivo  Población: Total de la población (18 personas)  Técnica de muestreo:  Muestra: No trabajara con muestra  Técnica/s: Revisión documental y observación directa		Al no existir un buen manejo de los procesos administrativo, se observó que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión administrativa, por los evaluación de desempeño realizado a los colaboradores, se determina que no existe un sistema motivacional que les ayude a realizar sus labores de manera eficiente.	Según Flores (2015) mediante la investigación <i>Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013</i> realizada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; tiene por objetivo analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, del el periodo 2010-2013. Constataron si se aplica de forma continua y adecuada sus procesos, que les permita administrar de manera eficiente la cooperativa. Usaron métodos empíricos y teóricos, se trabajó con una población de un total de 15 trabajadores, 2 jefes y 1 gerente, empleando instrumentos de revisión documental y observación directa y entrevista. Se llegó a la conclusión que al no	Flores, S (2015). <i>Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega 2010-2013</i> . Recuperado de: <a href="http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf">http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf</a>

					Instrumento/s: Entrevista			existir un buen manejo de los procesos administrativo, se observó que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión administrativa, por los evaluación de desempeño realizado a los colaboradores, se determina que no existe un sistema motivacional que les ayude a realizar sus labores de manera eficiente.	
<b>Nacionales</b>									
1	Gabriela Tasayco	2015	<p>Título: Análisis de mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz</p> <p>Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú</p> <p>País: Perú</p> <p>Objetivo: Incrementar la capacidad de atención del Servicio de Mantenimiento Periódico en un Concesionario Automotriz, mediante propuestas de mejora de los procesos actuales y la implementación de una estación especial de servicio de Mantenimiento Periódico que logre el</p>	<p><a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6187/TASAYCO_GABRIELA_ANA_LISIS_MEJORA_CAPACIDAD_ATENCION.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6187/TASAYCO_GABRIELA_ANA_LISIS_MEJORA_CAPACIDAD_ATENCION.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>	<p>Enfoque: Cualitativo - cuantitativo</p> <p>Diseño: Experimental</p> <p>Método: Deductivo</p> <p>Población: Área de post venta</p> <p>Técnica de muestreo: Aleatorio</p> <p>Muestra: Trabajador calificado y entrenado</p> <p>Técnica/s: Estudio de tiempos / diagrama de actividades</p> <p>Instrumento/s: Cronometro - Plantilla de resumen de</p>	<p>La investigación de la referencia se enfoca especialmente en el área de post venta, ahí se harán las diferentes mediciones y se aplicarán las diferentes técnicas de estudio a la muestra. Describirán las diferentes actividades de análisis donde se encuentran los principales problemas de la empresa, e identificarán su causa principal para posteriormente desarrollar propuestas de mejora.</p>	<p>Se concluye que el incremento de la capacidad de atención en el taller se logrará con la implementación de una estación especial de servicio de mantenimiento periódico, capaz de realizar los trabajos en un tiempo menor al actual, mejoras en la distribución del almacén y se implementará el método de las 5's para optimizar el desarrollo de las actividades internas. Se presentará una evaluación técnica y económica que ayudará a la toma de decisiones respecto a las mejoras. El costo de la implementación de las mejoras asciende a 81,257 nuevos soles y la VAN obtenida es igual a 176,663 nuevos soles</p>	<p>Según Tasayco (2015) mediante la investigación titulada <i>Análisis y mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz</i>. En el trabajo realizado presento el diagnóstico de la empresa, propuesta de mejora en sus procesos. Su objetivo principal es incrementar la capacidad de atención del Servicio de Mantenimiento Periódico en un Concesionario Automotriz, mediante propuestas de mejora de los procesos actuales y la implementación de una estación especial de servicio de Mantenimiento Periódico que logre el aumento de la productividad. Utilización del ciclo de PDCA (Plan, Do, Check and Action) para diagnosticar sus resultados y hacer un análisis de información de trabajo con data real obtenida a partir de la medición de tiempos y brindada por sistemas</p>	<p>Tasayco, G. (2015). <i>Análisis y mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz</i>. Recuperado de: <a href="http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6187/TASAYCO_GABRIELA_ANALISIS_MEJORA_CAPACIDAD_ATENCION.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6187/TASAYCO_GABRIELA_ANALISIS_MEJORA_CAPACIDAD_ATENCION.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>

			aumento de la productividad.		observaciones			internos de la empresa en estudio. Se concluye que el incremento de la capacidad de atención en el taller se logrará con la implementación de una estación especial de servicio de mantenimiento periódico, capaz de realizar los trabajos en un tiempo menor al actual, mejoras en la distribución del almacén y se implementará el método de las 5's para optimizar el desarrollo de las actividades internas. Se presentará una evaluación técnica y económica que ayudará a la toma de decisiones respecto a las mejoras. El costo de la implementación de las mejoras asciende a 81,257 nuevos soles y la VAN obtenida es igual a 176,663 nuevos soles.	
2	Diego Carranza	2016	Título: Análisis de mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta  Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos  País: Lima  Objetivo:	<a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6084/Carranza_cd.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6084/Carranza_cd.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Enfoque: Cualitativa  Diseño: No experimental  Método: Deductivo  Población: Departamentos de ventas  Técnica de muestreo: Aleatorio o específico	La implementación de las 5'S tuvo una mejora en el proceso de confecciones, el ahorro de tiempo fue de 25 minutos diarios por supervisor a disminuye a 10 minutos. La implementación del JIT ha generado los ahorros por disminución de los desplazamientos de los operarios. Con la implementación de las herramientas de Lean Manufacturing, le brinda a la empresa Textil Only Star S.A.C. una ventaja más competitiva en calidad, flexibilidad y cumplimiento	De acuerdo a un análisis situacional actual y bajo las herramientas Lean Manufacturing que les permitieron identificar los desperdicios en el proceso productivo de confecciones de prendas T-shirt y mediante la aplicación de Técnicas de calidad, implementación de las 5''S, (Kaizen), JIT; todas les permitieron reducir cada desperdicio identificado, obteniendo un TIR de 66% y un VAN de S/. 58 901.94 (\$ 18 153.73), generando a la empresa Textil Only Star	En Lima, Carranza (2016) en la tesis <i>Análisis de mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta</i> , realiza un diagnóstico del proceso productivo de las prendas de vestir donde se generan muchos desperdicios ocasionando un impacto desfavorable para la organización, el cual ocasiona pérdidas monetarias y de reducción de la producción. Su objetivo es	Carranza, D. (2016). <i>Análisis de mejora del proceso productivo de confecciones de prendas t-shirt en una empresa textil mediante el uso de herramientas de manufactura esbelta</i> . Recuperado de: <a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bi">http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bi</a>

			Desarrollar el análisis y la propuesta de mejora en el proceso productivo de prendas t-shirt de la empresa en estudio, Textil Only Star S.A.C., por medio de la aplicación de herramientas de manufactura esbelta		Muestra: Grupo de trabajo (ventas)  Técnica/s: Estudio de tiempos  Instrumento/s: No indica	de entrega, frente a otras empresas del mercado	S.A.C. un ahorro anual de S/. 441 423.36 (\$ 137 944.80).	desarrollar el análisis y la propuesta de mejora en el proceso productivo de prendas t-shirt de la empresa en estudio, Textil Only Star S.A.C., por medio de la aplicación de herramientas de manufactura esbelta. Se concluye que, de acuerdo a un análisis situacional actual y bajo las herramientas Lean Manufacturing que les permitieron identificar los desperdicios en el proceso productivo de confecciones de prendas T-shirt y mediante la aplicación de Técnicas de calidad, implementación de las 5'S, (Kaizen), JIT; les permitieron reducir cada desperdicio identificado, obteniendo un TIR de 66% y un VAN de S/. 58 901.94 (\$ 18 153.73), generando a la empresa Textil Only Star S.A.C. un ahorro anual de S/. 441 423.36 (\$ 137 944.80).	tstream/handle/kybertesis/6084/Carranza_cd.pdf?squence=1&isAllowed=y
3	Robert Alayo R y Angie Becerra	2014	Título: Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen  Universidad: Universidad de San Martín de Porres  País: Lima  Objetivo:	file:///C:/Users/user/Downloads/becerra_gar.pdf	Enfoque: cualitativa - cuantitativa  Diseño: Interpretativa  Método: Longitudinal  Población: Trabajadores de la empresa  Técnica de muestreo: Todo el personal de la empresa	Como resultado podemos decir que de acuerdo a los resultados de la evaluación nos indican que el proyecto es rentable y es factible, ya que obtienen un VAN de 323,787.29 soles, y a su vez una tasa de interés de retorno de 54% trimestral, asegurando un retorno rápido de la inversión; también se obtuvieron las mejoras en los indicadores de efectividad de 34.8% a 70%, el clima laboral aumentó de 63% a 83%, se disminuyeron las horas hombre en mantenimiento correctivo de 85.5% a 23.66%, entre otros	Se elaboró la ficha de procesos "Producción", donde se describen los clientes, proveedores, insumos, responsables por actividad y los controles. La implementación de un sistema de mejora continua en el área de producción les permitió realizar control y seguimiento, aumentaron el mantenimiento preventivo, redujeron las horas hombre en mantenimiento correctivo de 85.5% a 23.66%,	Según Alayo y Becerra (2014) mediante la investigación denominada <i>Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen</i> . El objetivo principal Su objetivo principal contribuir con la mejora continua de la empresa, aumentar la rentabilidad, mejorar los procesos operacionales y de apoyo. También se tomará en cuenta	Alayo, R y Becerra, A (2014). <i>Implementación del plan de mejora continua en el área de producción aplicando la metodología PHVA en la empresa Agroindustrias Kaizen</i> .

			Su objetivo principal contribuir con la mejora continua de la empresa, aumentar la rentabilidad, mejorar los procesos operacionales y de apoyo.		Muestra: No indica  Técnica/s: Encuesta y entrevistas  Instrumento/s: Cuestionario	indicadores.	obtuvieron una eficacia de tiempo de producción entre el 98% y 99%, elaboraron la matriz IPER para identificar los peligros de puestos de trabajo, se implementó la herramienta de las 5'S.	la salud en el trabajo y la seguridad del personal, factor muy importante y sobre todo obligatorio para las empresas en el Perú. Se concluye que: Se elaboró la ficha de procesos "Producción", donde se describen los clientes, proveedores, insumos, responsables por actividad y los controles. La implementación de un sistema de mejora continua en el área de producción les permitió realizar control y seguimiento, aumentaron el mantenimiento preventivo, redujeron las horas hombre en mantenimiento correctivo de 85.5% a 23.66%, obtuvieron una eficacia de tiempo de producción entre el 98% y 99%, elaboraron la matriz IPER para identificar los peligros de puestos de trabajo, se implementó la herramienta de las 5'S.	Recuperado de: file:///C:/Users/ser/Downloads/becerra_gar.pdf
4	Jesús Castro	2016	Título: Propuesta de implementación de la metodología Lean Manufacturing para la mejora del proceso productivo en la línea de envasado Pet de la empresa AJEPER S.A.	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8365/Castro%20V%20C3%A1squez%20C%20Jes%20C3%BA%20Iv%20C3%A1n.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8365/Castro%20V%20C3%A1squez%20C%20Jes%20C3%BA%20Iv%20C3%A1n.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	Enfoque: Cualitativa  Diseño: No experimental - transversal  Método: Deductivo  Población: Área de envasado	La implementación de las propuestas de mejora son justificables, ya que presentan un VAN positivo y una TIR por encima del 20% (rentabilidad mínima esperada por la empresa). El empleo del SMED permitirá que el cambio de formato y sabor que actualmente tienen una duración de 80 y 82 minutos se lleve a cabo en 60 y 64 minutos	En conclusión, con la implementación de la propuesta mencionada esperan aumentar el indicador OEE de 63.1% en el 2015 a 70.09% después de la implementación. Asimismo, en términos económicos, la implementación conllevará una inversión	Según Castro (2016) mediante su investigación <i>Propuesta de implementación de la metodología Lean Manufacturing para la mejora del proceso productivo en la línea de envasado Pet de la empresa AJEPER S.A.</i> El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual	Castro, J (2016). <i>Propuesta de implementación de la metodología Lean Manufacturing para la mejora del proceso productivo en la línea de envasado Pet de</i>

			<p>Universidad: Universidad Nacional de Trujillo</p> <p>País: Lima</p> <p>Objetivo: El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de la empresa, de acuerdo a lo encontrado verificar diferentes formas o herramientas de manufactura que les permita mejorar la calidad de sus productos, adecuarse de forma inmediata a las necesidades cambiantes, reducir tiempos muertos de cada proceso y mejorar la competitividad en el mercado.</p>		<p>Técnica de muestreo: Aleatorio</p> <p>Muestra: Trabajadores del área de línea 1- PET</p> <p>Técnica/s: Entrevista</p> <p>Instrumento/s: Cuestionario</p>	<p>respectivamente. Finalmente, el tiempo de ciclo disminuyó de 4 segundos a 3.6 segundos atacando la problemática identificada por la aplicación de OEE por equipo, obteniendo un aumento del 9.99% en OEE de la línea 1PET (paso de 63.1% a 73.09%).</p>	<p>de S/. 338 393,20 al inicio y se espera genere un ahorro de S/. 224 680,0 anual.</p>	<p>de la empresa, de acuerdo a lo encontrado verificar diferentes formas o herramientas de manufactura que les permita mejorar la calidad de sus productos, adecuarse de forma inmediata a las necesidades cambiantes, reducir tiempos muertos de cada proceso y mejorar la competitividad en el mercado. En conclusión, con la implementación de la propuesta mencionada esperan aumentar el indicador OEE de 63.1% en el 2015 a 70.09% después de la implementación. Asimismo, en términos económicos, la implementación conllevará una inversión de S/. 338 393,20 al inicio y se espera genere un ahorro de S/. 224 680,0 anual.</p>	<p>la empresa AJEPPER S.A. Recuperado de: <a href="http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8365/Castro%20V%C3%A1squez%20Jes%C3%BA%20Iv%C3%A1n.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8365/Castro%20V%C3%A1squez%20Jes%C3%BA%20Iv%C3%A1n.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p>
5	Juan Alarcón	2017	<p>Título: Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador</p>	<p><a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6713/Alarcon_gj.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6713/Alarcon_gj.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a></p>	<p>Enfoque: Cualitativa y cuantitativa</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Descriptiva, explicativa y propositiva</p>	<p>Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se utilizó la técnica del Alfa de Cronbach. Para la presente investigación se obtuvo un resultado del alfa de Cronbach del 0,814 o el 81,4% lo que significa que es buena consistencia del Instrumento de la encuesta,</p>	<p>Se concluye que el modelo de Mejora Continua Basado en Procesos influye positivamente en los niveles de la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador.</p>	<p>Según Alarcón (2017) mediante su investigación <i>Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador</i>, tiene por objetivo determinar el grado de impacto del</p>	<p>Alarcón, J (2017) <i>Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la</i></p>

		<p>Universidad: Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>País: Lima</p> <p>Objetivo: Determinar el grado de impacto del Modelo de Mejora Continua basado en Procesos en la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador</p>		<p>Población: 832 clientes de la empresa</p> <p>Técnica de muestreo: Aleatorio simple</p> <p>Muestra: 263 clientes</p> <p>Técnica/s: Encuestas</p> <p>Instrumento/s: Cuestionario</p>	<p>de acuerdo a los resultados de los tests (post y pre) hay un nivel de significancia de 0.00 el cual es menor a 0.05; y por tanto, el modelo propuesto de Mejora Continua en Procesos influye de manera positiva en los resultados de Calidad de Servicios que reciben los clientes de la empresa.</p>		<p>Modelo de Mejora Continua basado en Procesos en la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador, todo esto con el fin de establecer relación entre empresa – cliente mediante la calidad de servicios prestados. Después de los análisis necesarios para determinar su viabilidad, se concluye que el modelo de Mejora Continua Basado en Procesos influye positivamente en los niveles de la Calidad de los Servicios que perciben los clientes de la empresa de servicio ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador.</p>	<p><i>empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito – Ecuador.</i></p> <p>Recuperado de: <a href="http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6713/A larcon_gj.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6713/A larcon_gj.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a></p>
--	--	---	--	---	--	--	--	--



## Matriz de conceptos

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
Categoría problema N° 1	Control administrativo	Stephen P. Robbins y David A. DeCenzo	Robbins y Decenzo (2002): El control. Es el proceso de seguimiento de las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado que actividades han sido realizadas y mientras no hayan comparado el desempeño real con el estándar deseado (p. 412).	Para que haya un buen control dentro de una organización se deben realizar tareas conforme a los planes establecidos por la empresa y supervisados por los altos directivos, para establecer informes de control se tiene que medir el desempeño real con el estándar.	El concepto de la referencia nos sirve para tener conocimiento del funcionamiento de las actividades internas y como están funcionando. Determinar a partir de ello acciones de mejora de ser necesario o la reingeniería del mismo.	Robbins, S. y DeCenzo, D. (2002). <i>Fundamentos de Administración</i> . (3era. Ed.). México: Pearson Educación de México S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLykC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=robbins+y+decenzo&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEWj7urTopPnZAhXCoFMKHfliBsUQ6AEIKTAA#v=onepage&amp;q=robbins%20y%20decenzo&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLykC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=robbins+y+decenzo&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEWj7urTopPnZAhXCoFMKHfliBsUQ6AEIKTAA#v=onepage&amp;q=robbins%20y%20decenzo&amp;f=false</a>
		James Stoner, R. Edward Freeman y Daniel Gilbert	Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996): El control. Un gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar los resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en función al control (p. 13).	Dentro de una organización se debe establecer estándares de desempeño para el buen control del mismo, un buen gerente debe de tomar el control para poder hacer las correcciones necesarias en caso se presente algún problema, indican que cada vez hay más organizaciones que buscan incluir calidad en función al control.	En la presente investigación, ayudaría a determinar los puntos débiles de la gerencia y cuáles son las alternativas de soluciones que proponen en el momento de un conflicto administrativo.	Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). <i>Administración</i> . (6ta. Ed.). México: Pearson Educación	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=eW0vsi2iY-8C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=stoner,+freeman+y+gilbert&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEWjCwbH3pfnZAhXIofMKHWiPA7MQ6wEIJzAA#v=onepage&amp;q=stoner%20y%20freeman%20y%20gilbert&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=eW0vsi2iY-8C&amp;printsec=frontcover&amp;dq=stoner,+freeman+y+gilbert&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEWjCwbH3pfnZAhXIofMKHWiPA7MQ6wEIJzAA#v=onepage&amp;q=stoner%20y%20freeman%20y%20gilbert&amp;f=false</a>
		Guillermo Guerra	Según Guerra y Aguillar (2002): Planeación estratégica. Peter Druker	La planeación estratégica permite la elaboración de estrategias que	El concepto de planeación estratégica	Guerra, G y Aguilar, A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=trHc">https://books.google.com.pe/books?id=trHc</a>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
		y Alfredo Aguilar	señala que la planeación estratégica es "...es proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comprándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada." (p.34).	permiten lograr una meta ya establecida, para lograr todo esto se requieren de varios elementos, primero se debe analizar y comprender una situación específica, para luego determinar y definir los objetivos que la empresa desea alcanzar; de alguna manera, el planear algo tiene lugar y momento para asumir riesgos, se plantea donde se quiere ir, los esfuerzos necesarios para ejecutarlos y los pasos que se debe hacer para llegar a este objetivo.	ayudará a identificar con que planes de estratégicos cuenta la empresa en caso se desarrolle algún problema. Otro tema es, ayudar a lograr sus objetivos mediante la implementación del kaizen y que reduzcan sus tiempos muertos.	(2002). <i>Planificación estratégica en el agronegocio</i> . México: LIMUSA, S.A.	RIJAYncC&pg=PA33&dq=planificacion+de+tiempos++concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY5Z7dqY_a hVQzVMKHfgoDdIQ6AEILDAB#v=onepage&q=planificacion%20de%20tiempos%20%20concepto&f=false
		Eduardo Hevia y Angél Linares	Según Hevia y Linares (1997): Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad (p.5).	Las actividades de control servirán para lograr que las instrucciones de la alta dirección de una empresa se lleven a cabo de manera objetiva y directa, todo esto ayuda a que se tomen las medidas correctivas de control de riesgos en caso se presente algún problema interno que afecte las funciones de desempeño del personal.	Servirá para tener conocimiento de lo que se refiere control y aplicarlo para las soluciones que se pueda presentar.	Hevia, E y Linare, A. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid: Díaz de Santos, S.A.	https://books.google.com.pe/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&dq=concepto+control+interno+de+koontz&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiorKnZ3svaAhUN3FMKHZRbAriQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false
		Enrique Franklin	Según Franklin (2007): La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias...(p.12).	Dentro de una auditoría administrativa se observan varios factores de control que ayudan a la empresa a seguir creciendo. El control le ayuda a detectar a tiempo posibles problemas en las diferentes áreas de trabajo, pueden implementar diferentes herramientas que les ayuden a mantener en equilibrio de los procesos que tengan, incluso se puede realizar un diagrama de causa y efecto para detectar algún inconveniente.	Servirá para tener conocimiento de lo que se refiere control y aplicarlo para las soluciones que se pueda presentar.	Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. (2da.Ed.). México: Pearson Educación	https://books.google.com.pe/books?id=Cg7So8EZjIIC&pg=PA13&dq=concepto+control+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyn9LW48vaAhXPtMKHcmhBL8Q6AEIPTAE#v=onepage&q=concepto%20control%20administrativo&f=false
g a N°		Luis Puchol	Según Puchol (2007): La eficiencia del personal. El problema de la retribución del personal de los	En cuanto a la eficiencia del personal depende mucho de la retribución y trato que reciben, si	Conocer las necesidades de los trabajadores es de suma importancia, el	Puchol, L. (2007). <i>Dirección</i> y	https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwILO6cC&pg=

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
	Eficiencia del personal		departamentos a los que, con un criterio algo arbitrario, se les denomina "personal o mano de obra indirecta" radica en la dificultad de justificar ante la línea, la propiedad o los sindicatos la propia existencia de los departamento de staff bajo las bases de criterios de coste/eficacia o de coste/beneficio (p.260).	ellos se sienten ofendidos y encima mal pagados, su productividad disminuirá a pesar de que conozcan los procedimientos, procesos y técnicas de trabajo. La empresa saldrá perjudicada si no reconoce las necesidades de sus trabajadores ya que ellos se afiliaran a sindicatos.	concepto nos ayuda a ver de una manera diferente que si no hay eficiencia del personal; es porque hay problemas internos que se deben identificar y solucionarlas.	<i>gestión de Recursos Humanos.</i> (7ma. Ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.	PA260&dq=puchol+eficiencia+del+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU-qXcjo7aAhVGx1kKHauYDaIQ6AEIJAA#v=onepage&q=puchol%20eficiencia%20del%20personal&f=false
		Agustín Reyes Ponce	Según Reyes (2005): La división de funciones. La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias y la subdivisión de estas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia (p.216).	La división de funciones en su mayoría de veces está a cargo de los gerentes; por ello, al contratar un personal ya tiene asignada sus tareas diarias. Ahora; dentro de una organización hay divisiones básicas y complejas, esto se dará dependiendo del personal que las desempeña y la capacidad que tenga para realizarlos y que su trabajo sea eficiente.	El concepto ayuda a determinar las divisiones de funciones que debe tener una empresa, porque a partir de ello podremos observar la productividad interna, el comportamiento del personal y en caso se presenten problemas, realizar una buena toma de decisiones.	Reyes, A. (2005). <i>Administración de empresas 2.</i> México: LIMUSA, S.A.	https://books.google.com.pe/books?id=ITDo2npGhyQC&pg=PA243&dq=distribuci%C3%B3n+de+labores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikisyMko7aAhVhZlkKHTDZCHUQ6AEIKzAB#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20de%20labores&f=false

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
		Luis Puchol	Según Puchol (2007) La compensación. Es mucho más que la organización de un sistema burocrático para hacer llegar la paga a los obreros y empleados. En los momentos presentes, las empresas conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que esforzarse constantemente por conseguir implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador...(p.19).	Las compensaciones hoy en día son un factor muy importante dentro de una organización ya que de eso dependerán las buenas disposiciones que tenga el colaborador para con su trabajo diario. La empresa hoy en día ve la importancia de una buena remuneración, pero también ve las necesidades que tiene el colaborador.	El concepto nos ayudara a medir la satisfacción remunerativa del trabajador ya que de acuerdo a ello se puede medir su satisfacción con el trabajo y su productividad.	Puchol, L. (2007). <i>Dirección y gestión de Recursos Humanos</i> . (7ma. Ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwlO6cC&amp;pg=PA260&amp;dq=eficiencia+del+personal&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjX65iD_5TaAhVCCpAKHfflAq8Q6AEIMDAC#v=onepage&amp;q=eficiencia%20del%20personal&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwlO6cC&amp;pg=PA260&amp;dq=eficiencia+del+personal&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjX65iD_5TaAhVCCpAKHfflAq8Q6AEIMDAC#v=onepage&amp;q=eficiencia%20del%20personal&amp;f=false</a>
		Alfonso Siliceo Aguilar	Según Siliceo (2004) : La falta de capacitación. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber que se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo (p.57).	Toda empresa tiene la necesidad de capacitar a su personal ya que los problemas surgen a partir del desconocimiento de varios procesos, se necesita conocer sus carencias para emplear planes preventivos y desarrollar capacitaciones exitosas.	Este concepto se aplicaría para conocer las necesidades que tiene en personal dentro de la empresa y poder detallarlo en la presente investigación. También ayudaría a plantear posibles soluciones y mejoras de los procesos para aumentar la productividad interna.	Aguilar, A. (2004). <i>Capacitación y desarrollo de personal</i> . (4ta. Ed.). México: LIMUSA, S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&amp;pg=PA57&amp;dq=falta+de+capacitaci%C3%B3n+en+organizaciones+o+empresas&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi2t8XCg47aAhWotkKHdmhC6sQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=falta%20de%20capacitaci%C3%B3n%20en%20organizaciones%20o%20empresas&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=CJhlsrSuIMUC&amp;pg=PA57&amp;dq=falta+de+capacitaci%C3%B3n+en+organizaciones+o+empresas&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwi2t8XCg47aAhWotkKHdmhC6sQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=falta%20de%20capacitaci%C3%B3n%20en%20organizaciones%20o%20empresas&amp;f=false</a>
		Luis Puchol	Según Puchol (2007) comunicación interna. "Se puede definir la CI como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa en su propio personal, tratando de organizar	Comunicación interna es la comunicación direccionada al cliente interno, es decir, al trabajador de la empresa. Este concepto nace como respuesta a las	El concepto de comunicación interna ayudara a determinar si dentro de la empresa hay buena comunicación y	Puchol, L. (2007). <i>Dirección y gestión de Recursos</i>	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwlO6cC&amp;pg=PA260&amp;dq=eficiencia+del+personal&amp;hl=es&amp;sa=X">https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwlO6cC&amp;pg=PA260&amp;dq=eficiencia+del+personal&amp;hl=es&amp;sa=X</a>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
			sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (p.333).	nuevas necesidades que van surgiendo en las compañías de motivar a su factor humano y retener a los mejores trabajadores en un entorno empresarial donde los cambios se van dando cada vez más rápido.	cuáles serían los factores determinantes de que no las haya, buscar soluciones urgentes a raíz de un diagnóstico para proponer mejoras y disminuir brechas.	<i>Humanos.</i> (7ma. Ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.	&ved=0ahUKEwjX65iD_5TaAhVCCpAKHfflAq8Q6AEIMDAC#v=onepage&q=eficiencia%20del%20personal&f=false
Sub-categoría N° 2	Planificación	Ruth Saavedra, Luis Castro, Olga Restrepo y Alberto Rojas	Según Saavedra, Castro, Restrepo y Rojas (2001): La planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno (p.29,30).	La planificación forma parte de la administración, permite establecer parámetros internos y con sentido de dirección dentro de la empresa. Para una buena gestión de índole institucional, social o empresarial es necesario implementar innovaciones.	Ayudará a conocer la dirección o sentido en la cual esta direccionada la empresa.	Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O y Rojas, A. (2001). <i>Planificación del desarrollo.</i> Bogotá: Andrés Londoño Londoño	https://books.google.com.pe/books?id=rhq8X-M1_10C&pg=PA27&dq=concepto+de+planificacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB3rns2snaAhWHk1kKHZBEBUUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=concepto%20de%20planificacion&f=true
		Luis Muñiz	Según Muñiz (2009): La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables (p. )	La planificación estratégica es la suma de varios elementos que ayudara a la empresa a lograr los objetivos previstos dentro de un determinado tiempo, la planificación tiene indicadores de medición para verificar si se están cumpliendo las especificaciones indicadas por la alta dirección con plazos establecidos.		Muñiz, (2009). <i>Control presupuestario.</i> Barcelona: Brezca Editorial, S.L.	https://books.google.com.pe/books?id=-nPGWEj5OfsC&pg=PA27&dq=concepto+de+planificacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyjqmLp8raAhUI0FMKHRnrBqgQ6AEILDAB#v=onepage&q=concepto%20de%20planificacion&f=false
		Fernando París	Según París (2005): Planificación estratégica está ligado al “largo plazo”, a los “caminos y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro”, a “los objetivos de una organización”.	Dentro del concepto de planificación estratégica se observa que el autor menciona los tiempos de trabajo como “largo plazo”, objetivos a seguir, dirección corporativa, programación de proyectos al detalle, gestión, ejecución, desarrollo de estrategias, toma de decisiones, entre otros.		París, F. (2005). <i>Planificación estratégica en las organizaciones deportivas.</i> (4ta.Ed). España: Paidotribo	https://books.google.com.pe/books?id=qYKvdeXgbjgC&pg=PA22&dq=concepto+de+planificacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyjqmLp8raAhUI0FMKHRnrBqgQ6AEIMzAC#v=onepage&q=concepto%20de%20planif

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
							icacion&f=false
Sub-categoría N° 3	Organización	Jaime Varo	Según Varo (1994): La organización es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles para alcanzar un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen (p.402).	La organización en este concepto será de una mezcla del factor humano y los materiales disponibles que tendrán como fin alcanzar objetivos. Por tanto se puede indicar, que la organización es una estructura formal interrelacionada para conseguir que las actividades sean dirigidos a un mismo fin.	Sera para conocer más fondo la forma de trabajo del personal de la empresa en estudio.	Varo, J. (1994). <i>Gestión Estratégica de la calidad en los servicios Sanitarios</i> . Madrid: Díaz de Santos S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_yogIYC&amp;pg=PA225&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIKjAB#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=gtvXJ_yogIYC&amp;pg=PA225&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIKjAB#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false</a>
		Rosa Castellanos y Domingo Nevados	Según Castellanos y Nevados (2007): Cita a Hodge y Gales (2003) donde indica que una organización puede definirse como dos o más persona que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; subdividen el trabajo entre sus individuos, y persiguen metas compartidas (p.20).	De acuerdo a Hodge y Gales (2003), hacen mención de que la organización está conformada por uno o varios colaboradores que cooperan entre sí para trazarse límite, lograr objetivos comunes y buscar cómo alcanzarlos. También cuentan con procedimientos, técnicas, proceso y reglas a seguir por todos los involucrados dentro de la empresa.	Sera para conocer más fondo la forma de trabajo del personal de la empresa en estudio.	Castellanos, R y Nevados, D. (2007). <i>El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI</i> . Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=y_qKctxxK1QC&amp;pg=PA19&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIUDAI#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=y_qKctxxK1QC&amp;pg=PA19&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIUDAI#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false</a>
		Boris Yopo	Según Yopo (1970): Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades. (p.3)	La organización de acuerdo al autor es la manera de lograr algunos propósitos que ya están establecidos pero de una manera que se pueda asignar responsabilidades y funciones a determinadas personas.	Sera para conocer más fondo la forma de trabajo del personal de la empresa en estudio.	Yopo, B. (1970). <i>Organización y Administración Universitarias</i> . Recuperado de: <a href="https://books.google.com.pe/books?id=rVOjVY7C7nEC&amp;pg=PA3&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=rVOjVY7C7nEC&amp;pg=PA3&amp;dq=concepto+de+organizacion&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjoWnWFsMraAhWEvFMKHXrwAMIQ6AEIJjAA#v=onepage&amp;q=concepto%20de%20organizacion&amp;f=false</a>	

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
						MKHxrwAMI Q6AEIjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20organizacion&f=false	
		Hitt Black	Según Black (2006) calidad de información, “el control eficaz requiere de conocimiento basado en datos; es decir, requiere información óptima. Las características que determinan la calidad de la información son cuatro: utilidad, exactitud, oportunidad y objetividad” (p.594).	La calidad de la información requiere de un control eficaz, si no hay conciencia en la necesidad de la calidad de información, no se podrá tomar como referencia para investigaciones futuras o toma de decisiones de la alta gerencia. También es importante para la facilidad de uso del usuario, trabajar con información fidedigna ayuda a desarrollar planes estratégicos.	Tener una buena calidad de información es importante, ayuda a reducir tiempos de espera, acelera los procesos de obtención de datos, la objetividad de la información y la exactitud de lo que se necesita. Todo esto ayudara a la alta dirección a una buena toma de decisiones.	Black, H. (2006). <i>Administración</i> . (9na. Ed.). México: Pearson Educación	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-iaNoEC&amp;pg=PA596&amp;dq=falta+de+control+administrativo&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjn-WgsI_aAhUSz1MKHbEGAcIQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q=falta%20de%20control%20administrativo&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-iaNoEC&amp;pg=PA596&amp;dq=falta+de+control+administrativo&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjn-WgsI_aAhUSz1MKHbEGAcIQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q=falta%20de%20control%20administrativo&amp;f=false</a>
		Martha Alles	Según Alles (2006): La evaluación de desempeño. El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente (p.27).	La evaluación de desempeño debe darse para una buena gestión interna ya que el instrumento para que la empresa vaya en la dirección indica, es su recurso humano. El desarrollo personal y profesional del trabajador ayudará que la organización consiga resultados positivos.	Conocer las limitaciones del personal ayudara a formular propuestas de mejora.	Alles, M. (2006). <i>Desempeño por competencias</i> . Buenos Aires: Granica	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewjokfmYo6baAhUQz1MKHe3PA0EQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&amp;f=false">https://books.google.com.pe/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKewjokfmYo6baAhUQz1MKHe3PA0EQ6AEIjAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o&amp;f=false</a>
cat g o r í a N º	Control de procesos	Juan Arturo	Según Miranda (2017): La importancia del control de procesos. La medición y control de procesos (también conocida como	El control dentro de la organización es la función administrativa más importante para la evaluación del rendimiento operacional. Esta	El control dentro de la administración es un elemento que influye en todas las actividades de	Miranda, J. (2017). <i>Fundamentos de medición y</i>	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=WJgqDwAAQBAJ&amp;pg=PP3&amp;lpg=PP3&amp;dq=libro">https://books.google.com.pe/books?id=WJgqDwAAQBAJ&amp;pg=PP3&amp;lpg=PP3&amp;dq=libro</a>

Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
		Miranda	automatización de procesos, instrumentación y control de procesos o solo instrumentación), es necesaria para la industria moderna de procesos para que esta sea redituable. El control de procesos mejora la calidad del producto, reduce las emisiones de la planta, minimiza el error humano y reduce los costos de operaciones entre otros beneficios (p.4).	evaluación incluyen todas las actividades que sean necesarias para garantizar que la operaciones realizadas coincidan con las planificadas, para ello el control debe ser al mínimo. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar para minimizar el error humano y reducir los costos de operaciones.	la organización, esto se da para garantizar que las operaciones que estén realizando sean las correctas y las especificadas por la alta gerencia. Esto ayuda al presente trabajo a tener conocimiento básico del tema.	<i>control de procesos.</i> Bloomington-California: Palabrio	+de+fundamentos+de+la+medicion+del+control+de+miranda&source=bl&ots=N1WArUSB6V&sig=56ZNMiZd8BFd0jEiYDiXTeffmMc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFtJ-b4Y_aAhUC71MKHaCVA7cQ6AEIMDAC#v=onepage&q=libros%20de%20fundamentos%20de%20la%20medicion%20del%20control%20de%20miranda&f=false
		Hitt Black	Según Black (2006): Rediseño de procesos. Es un procedimiento a menudo también llamado "reingeniería", que implica el rediseño fundamental de los procesos de negocios con el propósito de lograr mejoras contundentes. Por supuesto, en esos esfuerzos de reingeniería, la tecnología, y en especial la tecnología de la información, desempeña un papel central. Sin embargo, para que el rediseño tenga éxito en una organización, también son sumamente importantes los aspectos humanos y administrativos relacionados con el rediseño del proceso (p.633).	Esta etapa consiste en rediseñar el actual proceso defectuoso de la empresa. Se inicia lo antes posible, ni bien se complete la etapa de análisis del proceso actual. El proyecto se da con el propósito de lograr mejoras contundentes, desarrollar nuevos objetivos y estrategias para la organización, para lograr cambios exitosos es necesario contar con la participación del personal tanto administrativos como no administrativos.	El rediseño de procesos ayuda a la presente tesis a tener un amplio concepto de la situación de la empresa. Que se va a rediseñar?, solo un proceso o todos los procesos. Para ello se va realizar un diagnóstico interno y proponer nuevas mejoras, nuevas técnicas de trabajo, nuevas tecnologías de acorde a la necesidad de la empresa, capacitaciones, etc.	Black, H. (2006). <i>Administración.</i> (9na. Ed.). México: Pearson Educación	https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-iiiaNoEC&pg=PA596&dq=falta+de+control+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJn-WgsI_aAhUSz1MKHbEGAEIQA#v=onepage&q=falta%20de%20control%20administrativo&f=false
		Juan Bravo Carrasco	Según Bravo (2013) Control de riesgos, indica que: "El objetivo de la gestión de riesgos es aumentar la seguridad de los procesos, minimizando los riesgos para cumplir mejor con la misión institucional. Se relaciona directamente con la definición de indicadores" (p.39).	El control de riesgos debe permitirle a la organización tomar los riesgos adecuados con la seguridad de que sus procesos están seguros y sus riesgos son mínimos. Se debe identificar los recursos y esfuerzos necesarios para lograr los resultados deseados, todos estos se	Es importante conocer si se mantiene un control de riesgo ya que sobre los procesos defectuosos se trabajara.	Bravo, J. (2013). <i>Gestión de procesos.</i> Recuperado de: <a href="http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf">http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de</a>	<a href="http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf">http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf</a>



Nro	Categoría	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
				medirán mediante indicadores de gestión.		_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf	
		Martha Alles	Según Alles (2006): La evaluación de desempeño. El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente (p.27).	La evaluación de desempeño debe darse para una buena gestión interna ya que el instrumento para que la empresa vaya en la dirección indica, es su recurso humano. El desarrollo personal y profesional del trabajador ayudará que la organización consiga resultados positivos.	Conocer las limitaciones del personal ayudara a formular propuestas de mejora.	Alles, M. (2006). <i>Desempeño por competencias</i> . Buenos Aires: Granica	<a href="https://books.google.com.pe/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjokfmYo6baAhUQz1MKHe3PA0EQ6AEIJAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20de%20desempe%C3%BA">https://books.google.com.pe/books?id=HYGSeoWISbYC&amp;printsec=frontcover&amp;dq=evaluacion+de+desempe%C3%B1o&amp;hl=es&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjokfmYo6baAhUQz1MKHe3PA0EQ6AEIJAA#v=onepage&amp;q=evaluacion%20de%20desempe%C3%</a>

## Matriz de métodos

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
1	Sintagma	Holístico	Jacqueline Hurtado	Según Hurtado (2010) “Visto desde una comprensión holística, implica identificar el punto de encuentro entre las diferentes definiciones que aportan los modelos epistémicos (lo común, el núcleo sintagmático), pero al mismo tiempo descubrir la complementariedad entre aquellos aspectos que, vistos desde diferentes perspectivas, parecen opuestos (relaciones paradigmáticas) (p.91).	El sintagma es percibido desde una comprensión holística, abarca diferentes definiciones de los modelos epistémicos (lo común, el modelo sintagmático), estos conceptos vistos desde otro punto de vista parecen contradecirse, pero tienen un punto de encuentro; la holística permitirá que estos fundamentos teóricos se complementen, haciendo que cada concepto sea necesario e importante para entender el total de la investigación	Permitirá llegar a un diagnóstico para realizar la propuesta final de estudio.	Hurtado, J. (2010) <i>Guía para la comprensión holística de la ciencia</i> . Recuperado de: <a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>	<a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>
2	Enfoque	Mixto	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) “El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (p.10)	Esta investigación será de enfoque mixto, debido a que representa una serie de procedimientos sistematizados, es la unificación del enfoque cualitativo y cuantitativo, ambos se utilizaran para el recojo y examen de la información, pero también se realizaran la unificación y discusión de los datos encontrados, de tal manera que toda la información recolectada se pueda suponer, y comprender de una mejor manera el problema que está siendo motivo de estudio.	El concepto ayudara a diagnosticar y validar la problemática y desarrollar propuesta de solución.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>
3	Tipo	Proyectiva	Jacqueline Hurtado	Según Hurtado (2010) “Planificación de la investigación: elección del holotipo de investigación, diseño, construcción de instrumentos,	La presente investigación, según el objetivo expuesto es de tipo proyectiva por que se planteara una propuesta. En esta parte proyectiva del trabajo, se	De acuerdo al problema que se tenga presente, se hará una propuesta de solución	Hurtado, J. (2010) <i>Guía para la comprensión holística de la</i>	<a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado</a>

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
				selección de unidades de estudio y planificación de las acciones para obtener y analizar la información” (p.122).	preparará y diseñará las estrategias que se aplicaran en el futuro. A través de procedimientos, construcción de instrumentos se buscará encaminar la investigación hacia objetivos específicos, alcanzables y se explota el holotipo de la investigación.		ciencia. Recuperado de: <a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>	,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf
4	Nivel	Comprensivo	Jacqueline Hurtado	Según Hurtado (2010) define que el “criterio de interpretación sistémico. Es materialismo porque investigar es analizar dialécticamente. Es estructuralismo porque, investigar es analizar y explicar en función de una estructura” (p.96)	Según el autor, se define como interpretación sistémica, investigar es analizar, interpretar y proponer dialécticamente.	Nos ayudara a analizar, explicar y proponer.	Hurtado, J. (2010) <i>Guía para la comprensión holística de la ciencia</i> . Recuperado de: <a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>	<a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>
5	Método	Inductivo y deductivo	Jacqueline Hurtado	Según Hurtado (2010): La búsqueda propia del proceso investigativo no suele ser desordenada, sino por el contrario; ordenada y rigurosa es decir metódica. Incluso aquellos modelos que parten de abordajes caológicos o inestructurados en la investigación suelen tener su método. 'De lo contrario, esta búsqueda se convierte en ensayo y error	El método de la investigación será inductivo y deductivo y para ello el proceso de investigación tiene que ser ordenada y rigurosa, es decir metódica. Surgirán a partir de la inducción de principios explicativos, de fenómenos observados, para luego elaborar conclusiones generales.	El concepto de método se aplicará para elaborar conclusiones generales a partir de la observación.	Hurtado, J. (2010) <i>Guía para la comprensión holística de la ciencia</i> . Recuperado de: <a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>	<a href="http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf">http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodologia/paginas/Hurtado,%20Guia%20para%20la%20comprension%20holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf</a>

Nro	Elementos metodológicos		¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parfraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link
					(p.93).			holistica%20de%20la%20ciencia%20Unidad%20III.pdf	
6	Población	Cuanti	26 colaboradores	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) indica que “el objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor)” (p.13)	El objetivo de la población cuantitativa es generalizar los datos recolectados de una muestra o población de estudio.	Ayudará a conocer la cantidad de población en estudio.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf</a>
		Cuali	3 colaboradores	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) indica que “regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población” (p.13)	En la población cualitativa se medirán y analizaran las cualidades de la población en estudio.	Se conocerá las cualidades de la muestra en estudio, las variables no numéricas.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf</a>
7	Muestra	Cuanti	26 colaboradores Técnica de muestreo: aleatorio simple	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) la muestra cuantitativa “se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio” (p.13).	La muestra viene a ser un subconjunto de la población en que se llevará a cabo la investigación. La selección del mismo dependerá del problema planteado y los objetivos formulados. Hay procedimientos básicos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra, para la selección del mismo se utilizaran: fórmulas, lógica y entre otros. La muestra es una parte representativa de la población en estudio”	La muestra se utilizará para recolectar datos después de la entrevista, datos que se utilizará en la presente tesis.	Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf</a>

Nro	Elementos metodológicos	¿Cuál/Qué es?	Autor	Cita textual (fuente, indicar apellido, año, página)	Parafraseo	¿Cómo el concepto se aplicará en su Tesis?	Referencia	Link	
		Cuali							
8	Unidades informantes	Cuanti	Colaboradores	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) indica que “en la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos” (p.278).	El análisis cuantitativo se realizará tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística, para ello se utilizará la herramienta del SPSS.	El concepto servirá para conocer los las variables de medición.	Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf</a>
		Cuali	Renzo Saldarriaga – jefe de División / Ada Abanto – jefe de División / Giovanni Guisado – Gerente	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010): El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce teoría enraizada en los datos (p.406).	En la parte cualitativa de las unidades informantes, los datos recolectados se organizarán para ser utilizados en el momento que lo necesiten, dichos datos serán transcrito y codificados según la necesidad del momento. Estas codificaciones tienen dos niveles. Del primero surgen las categoría y del segundo emergen temas y relaciones de conceptos. Al final se utiliza ambas informaciones.	Este concepto se aplicará para conocer los tipos de técnicas y muestreo que se utilizará para la presente investigación.	Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf</a>
9	Técnicas	Cuanti	Encuesta	Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010): En su clasificación serían investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (Archeater, 2005). Generalmente utilizan	Las encuestas son métodos de investigación no experimental transversal o transeccionales o correlacionales-causales, descriptivas que nos ayudará a la recopilación de datos para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas se realizan por diferentes propósitos y se pueden realizar de muchas maneras dependiendo de la metodología que se utilice y los	La encuesta servirá para la recopilación de datos mediante un cuestionario diseñado específicamente para la muestra.	Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la Investigación</i> . (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill	<a href="https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf">https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20la%20tercera%20Edicion.pdf</a>





**Construcción de la categoría problema**

