



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO
CONTINUO PARA OPTIMIZAR LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL
DEPARTAMENTO REDUJAP DE LA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

Autores: Irausquín M. Alejandro J. C.I. 24.296.370
Serrato D. Daymar J. C.I. 26.011.885

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA
OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL
DEPARTAMENTO REDUJAP DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ
ANTONIO PÁEZ**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores: Alejandro J. Irausquín M.
Daymar J. Serrato D.

Tutor: Yandyra Páez

San Diego, Marzo de 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00044-3-2017

San Diego, 24 de Febrero de 2018

Ciudadanos

Alejandro Irausquin Mascia

C.I. 24.296.3701

Daymar Serrato Domínguez

C.I. 26.011.885

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez;** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

A blue ink signature and a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ' around the top, 'UJAP' in the center, and 'DECANATO CIENCIAS SOCIALES' around the bottom.

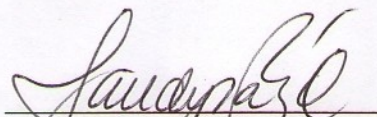
Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

ANEXO M

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Yandira Páez , portadora de la cédula de identidad N° 4.000.096, en mi carácter de tutor del **Trabajo de Grado** presentado por los ciudadanos Alejandro Irausquín, portador de la cédula de identidad N° 24.296.370 y Daymar Serrato, portadora de la cedula de identidad N° 26.011.885 , titulado **ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO REDUJAP DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los cinco días del mes de abril del año dos mil dieciocho.


Yandira Páez
C.I. 4.000.096

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
	RESUMEN INFORMATIVO	x
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULO	
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
	1.1 Formulación del Problema	5
	1.2. Objetivos	5
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO.....	7
	2.1. Antecedentes	7
	2.2. Bases Teóricas.....	10
	2.3. Definición De Términos Básicos	18
III	MARCO METODOLÓGICO.....	19
	Nivel de Investigación	19
	Tipo de Investigación.....	19
	Diseño de la Investigación	20
	Fases de la Investigación.....	20
IV	RESULTADOS.....	24
	FASE I. Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del departamento REDUJAP.	25
	FASE II. Determinación de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del departamento REDUJAP	39
	FASE III: Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP.	40
	CONCLUSIONES	44
	RECOMENDACIONES.....	46

REFERENCIAS.....	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pp.
1	Empleados que indican la existencia en el departamento de estrategias de mejoramiento continuo.	25
2	Empleados que indican que se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento.	26
3	Empleados que indican que se documentan las actividades principales realizadas por el departamento.	27
4	Empleados que indican que existe control de la documentación que se maneja en el departamento.	28
5	Empleados que indican que se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento.	29
6	Empleados que indican que se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.	30
7	Empleados que consideran que el departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos.	31
8	Empleados que consideran que existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones.	32
9	Empleados que indican que se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento.	33
10	Empleados que indican que se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa.	34
11	Empleados que consideran que el desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo.	35
12	Empleados que consideran que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento.	36
13	Lista de Cotejo	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS	CONTENIDO	pp.
1	Empleados que indican la existencia en el departamento de estrategias de mejoramiento continuo.	25
2	Empleados que indican que se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento.	26
3	Empleados que indican que se documentan las actividades principales realizadas por el departamento.	27
4	Empleados que indican que existe control de la documentación que se maneja en el departamento.	28
5	Empleados que indican que se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento.	29
6	Empleados que indican que se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.	30
7	Empleados que consideran que el departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos.	31
8	Empleados que consideran que existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones.	32
9	Empleados que indican que se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento.	33
10	Empleados que indican que se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa.	34
11	Empleados que consideran que el desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo.	35
12	Empleados que consideran que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento.	36

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA
OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL
DEPARTAMENTO REDUJAP DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ
ANTONIO PÁEZ**

Autores: Alejandro J. Irausquín M.

Daymar J. Serrato D.

Tutor: Yandyra Páez

Marzo de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tuvo como propósito fundamental diseñar las estrategias de mejoramiento continuo necesarias para la optimización de los procesos administrativos del departamento de Redes y Telecomunicaciones de la Universidad José Antonio Páez (REDUJAP), el cual presenta deficiencias en su calidad de gestión administrativa. Por esto y para alcanzar los objetivos planteados, se clasifica a la investigación como un proyecto factible; bajo un diseño de campo. Para la elaboración de la investigación se consideraron tres (03) fases metodológicas que guardan relación directa con los objetivos específicos de la investigación, además la población estuvo conformada por las catorce (14) personas que laboran en el departamento antes mencionado. Las técnicas de recolección de datos empleadas para el diagnóstico del estudio fueron la observación directa y una encuesta a una muestra sesgada de diez(10) trabajadores, por ser los más representativos para los fines de la investigación, mediante la comparación de los resultados de estas técnicas antes mencionadas con un estudio documental, se tiene como objetivo diseñar las estrategias de mejoramiento continuo que posean las características necesarias para que su aplicación pueda optimizar el desempeño de los procesos administrativas del departamento REDUJAP.

Descriptores: Estrategias, Mejora Continua, Gestión Administrativa, Calidad de Gestión.

INTRODUCCIÓN

Globalmente las organizaciones se enfrentan día a día a retos que les obligan a conseguir nuevos métodos que les permitan adaptarse, y que a su vez logren superar los parámetros que establecen estos desafíos, por ello, en la actualidad las organizaciones se ven obligadas constantemente a conseguir nuevas estrategias que les permitan mantenerse al paso de esta época en que la innovación, la tecnología y la utilidad están entre los temas de mayor importancia para quienes desean alcanzar el éxito y mantener su nivel competitivo.

Estas estrategias nacen como reacción a las necesidades que genera el entorno empresarial competitivo, en donde las organizaciones constantemente luchan por ser superiores y establecerse como las mejores dentro de su respectivo mercado, además de cumplir con las exigencias de sus clientes y así crecer como organización.

Es por esto, que modelos administrativos como la mejora continua, son indispensables para alcanzar las metas establecidas por la organización, el uso de este modelo a través de estrategias precisas y acertadas que puedan adaptarse a las necesidades de la organización, logrará operaciones metódicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

Sumado a esto, el modelo de mejora continua implica planear, hacer, revisar y actuar en cada uno de los procesos realizados, generando así resultados de alto nivel a través de los mismos, por lo que en este trabajo de grado se analizó el caso del departamento REDUJAP el cual presenta deficiencia en sus procesos administrativos. Razón por la cual se tiene como objetivo diseñar estrategias de mejoramiento continuo que

posean las características necesarias para que su aplicación pueda optimizar los procesos administrativos de dicho departamento.

Por esto, este trabajo de investigación se estructura en cuatro (4) capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I se plantea el problema que ocurre en el departamento REDUJAP, además se definen los objetivos del estudio y se resalta la importancia de la presente investigación.

A su vez en el Capítulo II se hace referencia al marco teórico del trabajo de grado, donde se establecen los antecedentes de la misma, las bases teóricas y se definen aquellos términos que son necesarios para la comprensión de la presente investigación.

En el Capítulo III, se señala la metodología utilizada en el trabajo de grado, donde se indica cuál es el nivel, tipo y diseño del mismo; así mismo se señala las fases de la investigación para alcanzar los objetivos específicos propuestos, a su vez en este capítulo se especifica cuál es la población y la muestra seleccionada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados para realizar el estudio diagnóstico.

Por su parte en el Capítulo IV, se muestran, analizan e interpretan los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de recolección de información y el cumplimiento de las fases metodológicas definidas.

Para Finalizar luego de las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación, en las referencias se hace mención de los recursos textuales consultados para la realización de este proyecto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A escala global, el desarrollo de las organizaciones ha generado nuevas estrategias con el objetivo de que sus procesos sean cada vez más eficientes, ya que actualmente con factores como la globalización de la economía, el crecimiento de los retos competitivos y el rápido avance tecnológico; las organizaciones constantemente están en crecimiento, y con estos retos, se generan nuevos riesgos internos en las organizaciones.

Actualmente en Venezuela las empresas se enfrentan a una situación crítica, producto de las políticas económicas establecidas en el país a través de las últimas décadas, situación en la cual reina un ambiente de incertidumbre en las organizaciones, especialmente en el ámbito financiero, lo que ha traído como consecuencia una caída en los niveles de calidad, productividad, eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Esta situación lleva a las organizaciones a emplear nuevos métodos que permitan mejorar los resultados de sus procesos, y que se adapten a sus necesidades, lo que es indispensable para alcanzar los objetivos planteados. En la actualidad las empresas que buscan superarse, aplican estrategias que garanticen la calidad y adaptabilidad de sus procesos administrativos, permitiéndoles así tener control sobre las situaciones que puedan presentarse, de ahí la importancia de tener una política de planificación, acción y revisión, capaz de monitorear que los parámetros establecidos para alcanzar los niveles esperados en la gestión administrativa se logren.

De esta manera se demuestra la importancia de adoptar estrategias que tengan como objetivo la optimización de los procesos administrativos, a través de la mejora de eficiencia, eficacia y garantía de calidad de los mismos. En este orden de ideas el

departamento de Redes y Telecomunicaciones de la organización Universidad José Antonio Páez (REDUJAP), encargado del mantenimiento de los recursos electrónicos, de imprenta y comunicación de la organización, presenta deficiencia en sus procesos administrativos.

Esto lo origina la ausencia de estrategias efectivas para la planeación, acción y revisión de las tareas del equipo de trabajo REDUJAP, en el cual se puede determinar que no existe un sistema de control de actividades, y que el sistema de documentación llevado por el departamento presenta debilidades.

Según lo planteado no hay forma de llevar un control certero de las actividades del equipo de trabajo REDUJAP, tanto como de las pasadas, presentes y hasta futuras posibles, ni métodos o procedimientos eficientes establecidos que permitan tener un plan de acción sobre las mismas, a su vez no se posee control exacto de los recursos distribuidos por el departamento a través de la organización lo que ocasiona riesgos con respecto a los mismos y desconocimiento de la eficiencia con que estos están siendo utilizados. Esto disminuye considerablemente la calidad de gestión del departamento.

De no ser abordadas estas irregularidades tendrán como consecuencia la falta de eficacia y eficiencia en el departamento, lo que conllevará un nivel de desempeño no deseado, generando así pérdidas a la organización por falta de recursos, en un departamento clave para la empresa ya que su misión es mantener en buen estado los recursos electrónicos de los cuales depende la misma, lo que afecta tanto a los empleados como a los clientes de toda la organización, ya que muchos departamentos dependen del buen servicio de REDUJAP para poder cumplir y realizar sus actividades diarias.

A largo plazo toda esta problemática puede llegar a generar descontento tanto en los trabajadores de la organización, quienes no podrán realizar a cabalidad sus actividades, debido a la falta de recursos por la ausencia de estrategias optimas en los procesos del departamento REDUJAP, como en la clientela ya que la empresa no

estará en total capacidad de atender las demandas de los estudiantes, esto produciendo importantes pérdidas a nivel monetario y de imagen corporativa.

1.1.1 Formulación del Problema

De acuerdo a la situación problemática planteada surge la siguiente interrogante.

¿Cuáles serían las estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

Determinar las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

Diseñar estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

1.3 Justificación de la Investigación

Administrar recursos eficientemente y tener una gestión de calidad, conlleva formular estrategias adecuadas para garantizar niveles de eficacia y eficiencia satisfactorios. Es por esto que es necesario diseñar estrategias de mejoramiento

continuo para optimizarlos procesos administrativos de REDUJAP, ya que de la buena gestión de este departamento dependen las otras dependencias de la organización para realizar sus actividades del día a día de manera eficiente. Su buena administración permitirá una mejor operatividad en toda la organización.

El departamento requiere contar con estrategias de planeación, acción y revisión que permitan monitorear sus procesos administrativos, asegurando así que estos se ejecuten de forma eficaz y eficiente, además de generar un ambiente de inclusión y participación, en el cual el equipo de trabajo de REDUJAP sugiera constantemente mejoras a sus procesos con la excelencia como objetivo.

Debido a la problemática presentada anteriormente, es imprescindible diseñar y plantear, estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez, ya que este requiere generar cambios positivos y adaptaciones, que aportarán beneficios a la toda organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomaron como referencia algunos trabajos de grado que representan un gran aporte para el contenido teórico, además detallan propuestas que pueden ayudar a resolver la problemática estudiada, planteando diferentes estrategias que permitan lograr una mayor eficiencia de los procesos administrativos para garantizar el logro de los objetivos planteados.

Mejía (2016), En su Trabajo de Investigación “**Propuesta de Mejora del Proceso de Producción en una Empresa que Produce y Comercializa Microformas con Valor Legal**” presentado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar al título de Ingeniero Industrial, tenía como objetivo elevar la productividad en el servicio de micrograbación a través de técnicas del Lean Manufacturing (Manufactura Esbelta) que permitan detectar las actividades las cuales tienen oportunidades de mejora para aplicaciones a proyectos futuros.

La investigación concluyó que el proceso de Mejora Continua implementado mejoraría los procedimientos establecidos a través del tiempo, aumentando la productividad de la línea de producción.

Su aporte a la investigación reafirma el uso de la mejora continua como una medida importante para optimizar los procesos inherentes a cualquier actividad en la organización, siendo los referidos a los procedimientos administrativos, trascendentales, debido a que el nivel de eficiencia con que estos se realicen se reflejará en toda la empresa y su calidad de gestión.

Flores (2015), En su Trabajo de Investigación **“Propuesta de Mejora Continua para una Planta de Fundición de Aluminio Bajo la Aplicación de las Técnicas de Lean Sigma”** en el Instituto Politécnico Nacional de México para optar al título de Maestro en Ingeniería Industrial, usó el proceso de verificación de la mejora continua como herramienta crucial para analizar el estado actual de los procesos, determinar los diversos desperdicios de manufactura que producía la compañía y generar la estrategia global del ciclo de mejora continua.

La investigación concluyó que con la utilización de estrategias de mejora continua fue posible detectar áreas de oportunidad en los procesos de producción, esto originó que el despliegue de las estrategias de Lean Sigma no fuera mayor a un año.

En este sentido, esta investigación muestra la importancia del ciclo de mejoramiento continuo, con el cual es posible recurrentemente detectar cualquier mejora que se pueda realizar a un procedimiento y adaptarla al mismo, de modo de aumentar los niveles de eficiencia relacionados a dicha actividad, creando una cultura que permita la constante optimización de los procesos.

Escalona(2014), En su Trabajo de Pasantías **“Estrategias Administrativas para Optimizar los Procedimientos en la Gestión y Control del Inventario de Materia Prima en la Empresa Gabriel de Venezuela C.A.”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Destaca que existen organizaciones que necesitan urgentemente la aplicación de mejora continua mediante planes estratégicos, que les permitan optimizar sus procesos, disminuir costos, mejorar las áreas de trabajo y el liderazgo, cumplir metas y objetivos planteados entre otros.

La investigación concluye que es necesario resaltar que la gerencia sin un método y algunas estrategias que la asistan no poseerá un liderazgo, y por consiguiente, tendrá problemas en el cumplimiento de cada una de las actividades y tareas necesarias para cubrir las necesidades del área que dependa de ella.

El aporte de la investigación es de suma importancia ya que insta que el uso de estrategias de mejora continua apoyará al desarrollo de liderazgo y gerencia, lo que permitirá que exista dirección en las actividades diarias, como consecuencia habrá mayor probabilidad de que se cumplan las tareas y metas establecidas por la organización

Morales(2014), En su Trabajo de Pasantías **“Estrategias Administrativas para Mejorar los Procesos en la Dirección de Planificación y Formulación Presupuestaria de la Universidad de Carabobo.”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, asevera que en el departamento estudiado no estaban asignados directamente los responsables en cada tarea, quienes preferiblemente deben estar involucrados, por lo que cada responsable desconocía las tareas que debe llevar a cabo, sin tener a su vez plazos para realizar una revisión a conciencia y real del logro o no de los objetivos.

La investigación concluyó que al realizar la aplicación de las estrategias propuestas, los empleados mostraron mayor disposición a participar en la mejora de las acciones administrativas y ayudar para el óptimo funcionamiento de los procesos que se llevaban a cabo y si de ser necesario, brindar apoyo para la implementación de procesos más eficientes.

La relación con la presente investigación es fundamental, ya que demuestra que bajo estrategias que establezcan un ambiente de inclusión en

que los trabajadores puedan ayudar a mejorar los procedimientos, y además de ello se sientan parte importante de los mismos, se generará una constante mejora de la eficiencia en las actividades diarias, creciendo así la productividad del departamento y su calidad de gestión.

Pérez(2014), En su Trabajo de Investigación “**Análisis y Propuesta de Mejora del Proceso de Manufactura de Productos de Línea Blanca Utilizando la Metodología Kaizen.**” presentado en la Universidad Iberoamericana de México para optar al título de Maestro en Ingeniería Industrial en Sistemas de Manufactura, habla de la forma en la que se lleva a cabo un taller kaizen (mejora continua, metodología utilizada en la manufactura esbelta para resolver problemas y mejorar procesos), y de los diferentes tipos de herramientas existentes para atacar los problemas de acuerdo a su origen y de cómo todo empieza por lo básico, orden y limpieza

La investigación concluyó que se debe entender desde un principio que al adoptar estrategias de mejora continua, no habrá un cambio inmediato, se debe mentalizar que la carrera a emprender no es de velocidad, sino de resistencia.

El aporte a la presente investigación recae en esta conclusión ya que reafirma que el proceso de mejora continua debe aplicarse de forma gradual, además de demostrar la importancia de comunicar de manera eficiente estos cambios y su importancia, de modo que puedan ser adaptados y promovidos por los trabajadores.

2.2 Bases Teóricas

A continuación se exponen las teorías fundamentales para la investigación.

2.2.1 Administración

Se conoce a la administración como un arte y técnica, que se enfoca en dirigir y gestionar recursos con la finalidad de cumplir un objetivo planteado.

En este orden de ideas George (2004; 21). Fundamenta que la administración ha sido una necesidad, natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana y requerida de control de actividades, y de toma de decisiones acertadas, para alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

La administración se desarrolla y ejecuta a través del proceso administrativo, que es un conjunto de 4 actividades base, (Planeación, Organización, Dirección y Control). A continuación se definen estos términos.

Proceso Administrativo

Según el autor Hurtado (2008), define:

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (p. 47)

En este orden de ideas, se puede decir que el proceso administrativo es el flujo continuo de las actividades que se llevan a cabo para lograr un determinado fin en una entidad. Es el patrón de planeación, organización, dirección y control que se tienen para cumplir las principales metas y políticas de una organización o departamento, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Se plantean dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica.

En la primera, fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización. La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

Planeación

Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Robbins y De Cenzo(2009; 6) afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins (2005; 9) explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert (1996; 13) dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Control

El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

Alegre, Berné y Galve (2000; 42) sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

2.2.2. Estrategias

Uno de los caminos en que se cumplen los objetivos planteados es a través de las estrategias, son las herramientas accionadas por la alta gerencia para guiar al personal en el desarrollo de la organización. Para llevar a cabo

dichas estrategias se formulan un conjunto de decisiones fijadas en una determinada visión, para luego desarrollar un plan de acción donde se represente como se alcanzarán los objetivos generales de forma eficaz y concreta, donde puedan intervenir decisiones que serán fundamentales para el cumplimiento de la misión en la organización.

En este sentido, el trazarse una estrategia ayuda a las organizaciones a estipular las actividades que realiza en su día a día, los cambios en el entorno al que está expuesta, así como los cambios en sus métodos y la tecnología donde las organizaciones estén preparadas a adaptarse de una manera más flexible e innovar para permanecer en el mercado y destacar en el mismo, todo ello dependerá del desempeño en la organización como un todo y de la eficacia operacional para dichos logros.

Características de las Estrategias

De esta manera, Robert (1985), fundamenta y define las siguientes características de las estrategias como:

1. Horizonte Temporal: generalmente la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto
2. Impacto: la estrategia no necesariamente debe ser impactante desde su escogencia pero al menos su impacto final si debe ser importante.
3. Concentración de Esfuerzo: una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades.
4. Patrón de Decisiones: la mayor parte de la estrategia exige que ciertos tipos de decisión sean tomadas con el tiempo, estas han

de apoyarse las unas con las otras, como siguiendo un patrón uniforme.

5. Capacidad de Penetración: una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en forma que refuercen las estrategias. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo. (p. 10)

Por consiguiente se muestra, que las organizaciones tienen a su disposición las técnicas, métodos o estrategias que les permitan controlar las diferentes situaciones que se puedan presentar.

Dichas características de las estrategias son de gran importancia para la investigación que se lleva cabo “Estrategias de Mejoramiento Continuo para Optimizar los Procesos Administrativos del Departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez”, ya que los cambios en el entorno organizacional son cada vez más vertiginosos y ante la escasez de todo tipo de recursos, las estrategias a corto y largo plazo permiten que las empresas sean capaces de adaptarse a los cambios de una manera más flexible.

2.2.3. Mejora Continua

Implica mejoramiento que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, y tiene un bajo nivel de costo. La filosofía de mejora continua asume que nuestra forma de vida, ya sea de nuestra vida laboral, social o en casa debe centrarse en esfuerzos de mejoramiento constante, es un proceso que se va aplicando de manera gradual. En este sentido Gutiérrez (1997) fundamenta que los principales conceptos que maneja esta filosofía son:

1. Mejora Continua, Gerencia e Inclusión: donde la empresa se involucra en el mantenimiento de estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales, además de crear un ambiente de

inclusión donde se alienta al nivel operativo (el cual que realiza los procedimientos a primera mano), a sugerir mejoras sobre los procesos tanto al nivel táctico como al estratégico.

2. Proceso vs Resultados: donde la mejora continua fomenta el pensamiento orientado a los procesos, ya que los procesos deben de ser perfeccionados para que generen resultados.

3. Seguir el Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act / Planear, Hacer, Verificar, Actuar): el primer paso en el proceso de mejora continua establece el ciclo PDCA como un vehículo que garantiza la continuidad del mismo en el seguimiento de una política de mantener y mejorar estándares. Al comienzo de cualquier nuevo proceso de trabajo es inestable por tal motivo se debe de implementar este ciclo para poder monitorear esa estabilidad y continuar con el siguiente escalón que sería nuevamente el ciclo PDCA y así sucesivamente.

4. Primero la Calidad: de las metas primarias de calidad, costo, entrega, la calidad siempre debe de tener la prioridad más alta no importa que tan atractivos sean los términos de costo y entrega ya que la empresa no podrá competir si el producto carece de calidad.

5. Hablar con Datos: con el fin de que un problema se entienda y se resuelva de forma correcta el problema debe reconocerse como tal y reunirse y analizar los datos relevantes. (p. 24)

Ciclo de Mejoramiento Continuo

Gutiérrez (1997; 25) lo define como un modelo para el mejoramiento continuo de la calidad, el cual genera una ventaja competitiva y el logro de la satisfacción plena de las necesidades y expectativa de los clientes.

El ciclo de mejoramiento continuo consta de cuatro pasos que se repiten una vez finalizado el ciclo:

Planear

En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y medidas correctivas.

Hacer

Consiste en llevar a cabo el trabajo y las acciones correctivas planeadas en la fase anterior. Corresponde a esta fase la formación y educación de las personas y empleados para que adquieran un adiestramiento en las actividades y actitudes que han de llevar a cabo. Es importante comenzar el trabajo de manera experimental, para, una vez que se haya comprobado su eficacia en la fase siguiente, formalizar la acción de mejorar en la última etapa.

Verificar

Es el momento de verificar y controlar los efectos y resultados que surjan de aplicar las mejoras planificadas. Se debe comprobar si los objetivos marcados se han logrado o, si no es así, planificar de nuevo para tratar de superarlos.

Actuar

Una vez que se comprueba que las acciones emprendidas dan el resultado apetecido, es necesario realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se ha llevado a cabo, etc. Se trata, al fin y al cabo, de formalizar el cambio o acción de mejora generalizada, introduciéndolo en los procesos o actividades

2.3. Definición de Términos Básicos

Actividad: es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo, o servidor; necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los procesos.

Calidad: conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera en los objetivos planteados.

Eficiencia: capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos para lograrlos objetivos.

Evaluación: mide y corrige comportamientos actuales para asegurar se están logrando objetivos previamente fijados y así detectar las fallas que se presenten en los procesos como una medida para la búsqueda de posibles soluciones.

Gestión: conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa

Normas: reglas u ordenación del comportamiento humano dictado por la autoridad competente del caso.

Optimizar: conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

Políticas: proceso y actividad orientada, ideológicamente, a la toma de decisiones de un grupo para la consecución de unos objetivos.

Procedimiento: serie de actos sistemáticos en que se concreta la actuación para la realización de un fin.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección del trabajo de grado se expresan los pasos o metodología cumplidos para alcanzar el objetivo general que se plantea en la investigación; es por esto que en esta sección denominada Marco Metodológico se describe cuál es el diseño y tipo de investigación del estudio, además se indica cuáles son los parámetros que se adoptaron para alcanzar cada una de las fases de la investigación. En este orden de ideas Balestrini (2006; 114), expresa que: “El fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearan en el trabajo planteado”.

3.1 Nivel de Investigación

Tamayo y Tamayo (2009; 35), señalan que una investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas”. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación; tomando esto en cuenta podemos considerar que la presente investigación tiene un nivel descriptivo.

3.2 Tipo de Investigación

La presente investigación dado a los objetivos formulados, se encuentra dentro la modalidad de proyecto factible, cuyo propósito es desarrollar y ejecutar una propuesta. Para Balestrini (2006; 8), este se define cómo: “estudios prospectivos que están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad”

En este sentido, se entiende que el proyecto factible es cualquier propuesta viable que se desarrolle para satisfacer una necesidad existente en la realidad estudiada que según Balestrini (2006; 8), debe ser llevada de la siguiente forma: “Inicialmente la realización de un diagnóstico de una realidad existente, y la determinación de las necesidades del hecho estudiado para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada”.

3.3 Diseño de la Investigación

Por su parte, de acuerdo a Sabino (2002; 63), el diseño de la investigación es aquel que tiene por “objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.”, en tal sentido de acuerdo a la definición anterior, se puede decir que el diseño de la investigación de este trabajo es de campo, ya que los datos se obtuvieron directamente de las personas que conforman el departamento de REDUJAP y están directamente relacionadas con sus procesos administrativos.

3.4 Fases de la Investigación

3.4.1 FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

Se aplicó la técnica de observación directa para captar las actividades que se realizan en el departamento, como también las unidades de trabajo y los métodos utilizados, esto permitió organizar la información obtenida con la finalidad de conocer cómo están distribuidos las responsabilidades, acciones y procedimientos para poder detectar las debilidades existentes.

Según Arias, (2006; 69), “la observación directa es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

A su vez se realizó un cuestionario para conocer más a fondo y desde el punto de vista de los empleados, como se encontraban distribuidas las responsabilidades, acciones y los procedimientos, esto con la finalidad de detectar debilidades y poder determinar los factores que intervienen en los procesos administrativos y su gestión, de esta forma establecer las causas y los efectos a través de un estudio descriptivo.

Según lo expuesto, la información obtenida debe ser en gran detalle y con objetividad, las mismas surgieron a través de la aplicación de un cuestionario, el cual se definió por Hernández, Fernández y Baptista (2006; 310), en los siguientes términos: “tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

La encuesta es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándose, entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto, y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población está representada en la muestra; otro punto a considerar y tratar cuidadosamente son las preguntas que se les darán.

Así para la presente investigación, el cuestionario estuvo constituido por preguntas con dos opciones de respuestas (Si o No), para facilitar el manejo estadístico de los datos, con el propósito de obtener información general de las funciones y los procesos administrativos de REDUJAP.

Arias, (2006; 81), define la población o universo como: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” Así mismo Arias, (2006; 83),

señala que la muestra, “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

La población estuvo constituida por catorce (14) personas, los cuales son empleados directos del departamento.

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo y Tamayo (2009; 38), afirman que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

El tipo de muestreo a utilizado es el muestreo intencionado o sesgado, puesto que fueron seleccionados los trabajadores considerados más representativos, debido al conocimiento de sus funciones en el departamento. La muestra la conformaron diez (10) personas que trabajan de manera directa con los procesos administrativos del departamento REDUJAP.

3.4.2 FASE II: Determinación de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

Se examinaron los procesos administrativos del departamento REDUJAP para determinar las debilidades y fortalezas de los mismos; se analizaron los procedimientos, la gestión, manejo de recursos, así como la efectividad de sus procesos.

Según el autor Arias (2006), define:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27)

La información fue obtenida por medio de un estudio documental y la revisión documental fue verificada con la información revelada en el estudio

de campo descriptivo y desarrollado en la Fase I, en el cual se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual del departamento REDUJAP, de esta manera se determinaron las debilidades y fortalezas presentes sus procesos administrativos.

Con base en ello, se configuró el Marco Referencial Conceptual, donde se ubican los antecedentes relacionados al presente estudio, las Bases Teóricas y la Definición de Términos Básicos.

3.4.3 FASE III: Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP de la Universidad José Antonio Páez.

Se procedió a diseñar estrategias que poseen las características necesarias para que su aplicación pueda mejorar el desempeño de las actividades administrativas, con el objetivo de optimizar los procesos administrativos garantizando así la buena gestión del departamento REDUJAP

CAPÍTULO IV RESULTADOS

En el actual capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a través de los procesos cuantitativos y cualitativos realizados, lo que permite estudiar la información de manera comparativa, generando así las conclusiones de la investigación.

Antes de ser interpretados los datos deben ser procesados, resumidos y tabulados; de esta manera facilitando su lectura e interpretación, esta fase es netamente técnica y consta de procedimientos establecidos para su presentación y análisis estadístico.

Es por esto que siguiendo el orden de los objetivos específicos planteados al principio de la investigación, a continuación se presentan mediante cuadros de frecuencia y gráficas, los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta, realizada a la muestra de diez (10) empleados del departamento REDUJAP, a su vez es plasmado el análisis de dichos resultados por cada ítem tratado.

En este orden de ideas posteriormente se determinó las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del departamento REDUJAP, para finalizar se exponen los resultados obtenidos de la observación directa con la ayuda de la lista de cotejo.

Estos resultados serán base para el diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP, logrando así una alta calidad de gestión, lo que como consecuencia genera una notable mejora en el desempeño del equipo de trabajo.

FASE I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos del departamento REDUJAP.

Ítem N° 1 ¿Existe en el departamento estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos?

Cuadro N° 1 Empleados que indican la existencia en el departamento de estrategias de mejoramiento continuo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

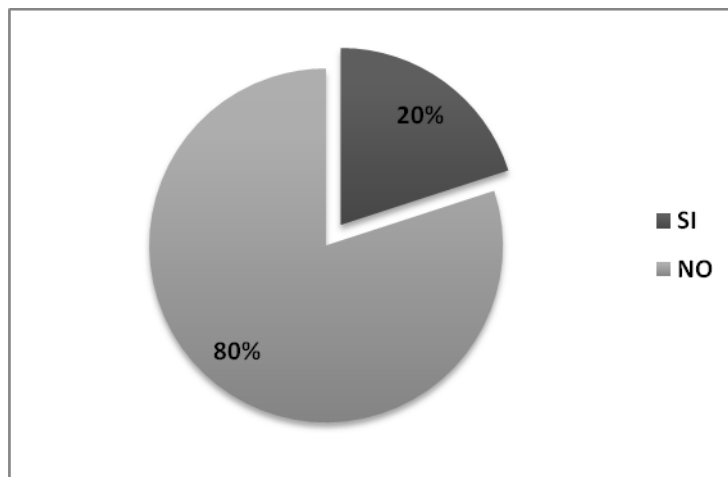


Gráfico N° 1 Empleados que indican la existencia en el departamento de estrategias de mejoramiento continuo.

De los empleados encuestados el 80% asegura que no existen en el departamento estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos, mientras el 20% restante asegura que si las hay. Este resultado pone en evidencia que mientras puede que existan estas estrategias, no han sido comunicadas de forma efectiva, en consecuencia los empleados de menor jerarquía o longevidad dentro del departamento no aplica estas estrategias, causando descontrol en los procesos administrativos.

Ítem N° 2 ¿Se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento?

Cuadro N° 2 Empleados que indican que se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

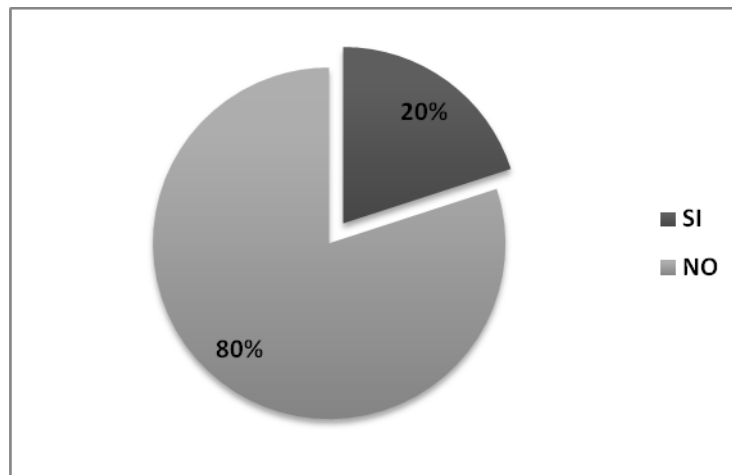


Gráfico N° 2 Empleados que indican que se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento.

De los empleados encuestados el 80% indica que no se realiza un proceso de planificación para cumplir con las actividades del departamento, mientras el 20% restante considera que si se realiza. Este resultado demuestra una fuerte debilidad en los procesos administrativos de REDUJAP, ya que demuestra que existe una planificación centralizada y que esta misma no es comunicada de manera efectiva a los demás miembros del departamento.

Ítem N° 3 ¿Se documentan las actividades principales realizadas por el departamento?

Cuadro N° 3 Empleados que indican que se documentan las actividades principales realizadas por el departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

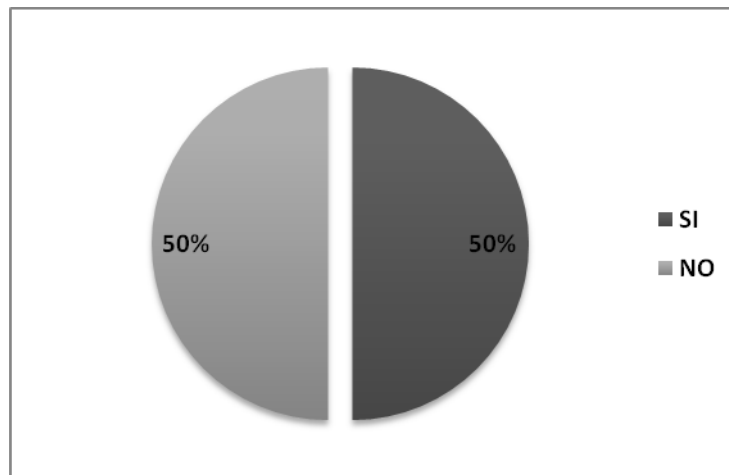


Gráfico N° 3 Empleados que indican que se documentan las actividades principales realizadas por el departamento.

De los empleados encuestados el 50% asegura que las actividades principales realizadas por el departamento son documentadas, a su vez el 50% restante asevera lo contrario. Este resultado demuestra que no todos los empleados del departamento están al tanto del proceso de registro de actividades, lo que genera situaciones en que las labores realizadas quedan sin registrar, causando así descontrol en los procesos administrativos del departamento.

Ítem N° 4 ¿Existe control de la documentación que se maneja en el departamento?

Cuadro N° 4 Empleados que indican que existe control de la documentación que se maneja en el departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

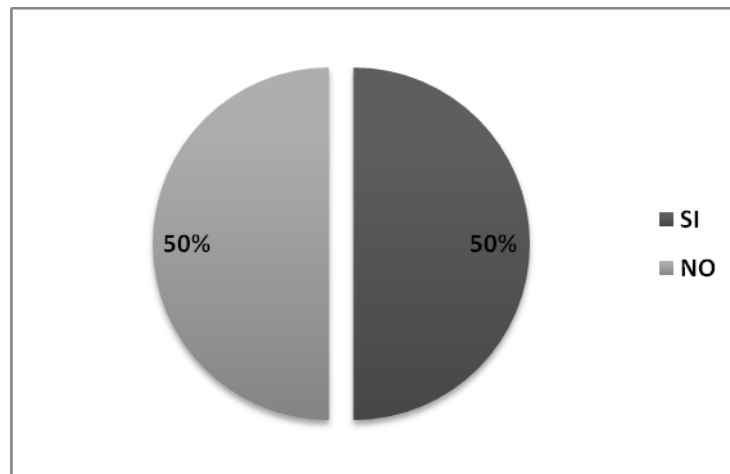


Gráfico N° 4 Empleados que indican que existe control de la documentación que se maneja en el departamento.

De los empleados encuestados el 50% considera que se mantiene un buen control de la documentación, sin embargo el 50% restante manifiesta lo contrario. Este resultado evidencia que en ocasiones la documentación utilizada en los procesos administrativos del departamento se deja a un lado al ser llenada, y no cumple con sus objetivos propuestos, lo que a su vez genera dificultades para realizar procesos de verificación y mejoras.

Ítem N° 5 ¿Se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento?

Cuadro N° 5 Empleados que indican que se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

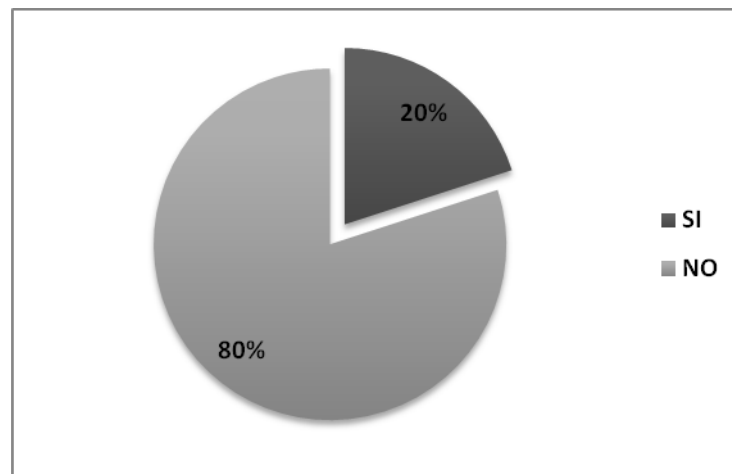


Gráfico N° 5 Empleados que indican que se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento.

De los empleados encuestados el 80% indica que no se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento, mientras el 20% restante considera que si se realiza. Este resultado demuestra que los procesos de verificación no son realizados por todos los trabajadores del departamento, y que los resultados de las verificaciones no son comunicados a los mismos, esto evita que se dé un ambiente de inclusión donde se puedan generar mejoras a los procesos a través de las sugerencias de los trabajadores encargados de los mismos.

Ítem N° 6 ¿Se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades?

Cuadro N° 6 Empleados que indican que se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

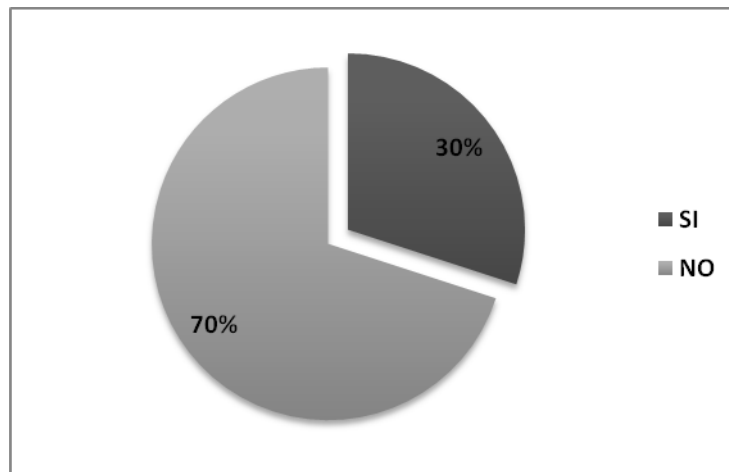


Gráfico N° 6 Empleados que indican que se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.

De los empleados encuestados el 70% considera que no se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento, sin embargo el 30% asegura que si son realizadas. Esto evidencia aún más la situación planteada en el análisis de los resultados del ítem anterior

Ítem N° 7 ¿El departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos?

Cuadro N° 7 Empleados que consideran que el departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

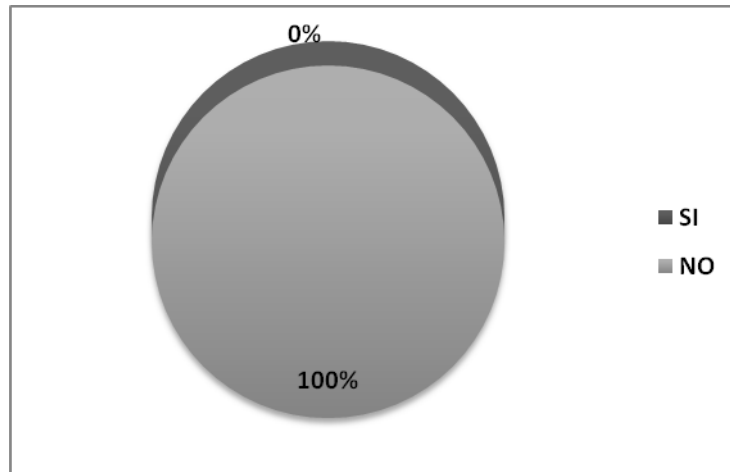


Gráfico N° 7 Empleados que consideran que el departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos.

De los empleados encuestados el 100% indica que no existen en el departamento manuales de normas y procedimientos. Esto es una grave debilidad para REDUJAP, ya que la ausencia de los mismos permite mayor posibilidad de error en cualquiera de las actividades del departamento, y causa descontrol en los procesos administrativos del mismo.

Ítem N° 8 ¿Existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones?

Cuadro N° 8 Empleados que consideran que existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

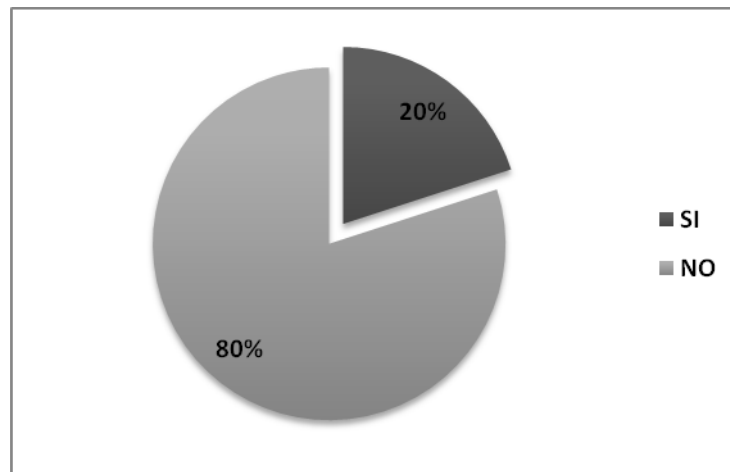


Gráfico N° 8 Empleados que consideran que existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones.

De los empleados encuestados el 80% considera que no existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones, sin embargo el 20% restante asevera lo contrario. Este resultado evidencia una vez más que en el departamento no se generan las circunstancias ideales para la mejora de procesos, a través de las sugerencias de los trabajadores encargados de los mismos.

Ítem N° 9 ¿Se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento?

Cuadro N° 9 Empleados que indican que se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

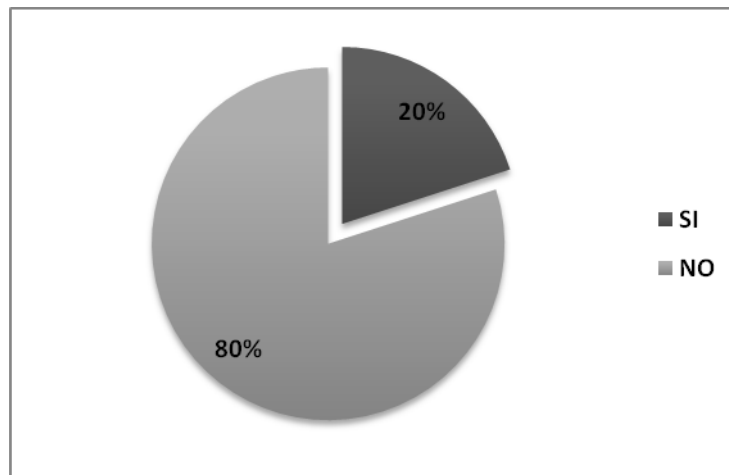


Gráfico N° 9 Empleados que indican que se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento.

De los empleados encuestados el 80% considera que no se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento, mientras el 20% restante asegura que sí. A través de este resultado, podemos interpretar una vez más que actualmente en el departamento no se han logrado las condiciones ideales para la mejora de sus procesos, debido a la ausencia de estrategias para una alta calidad de gestión, lo que representa una fuerte evidencia de la necesidad de REDUJAP de aplicar estrategias de mejoramiento continuo en sus procesos administrativos.

Ítem N° 10 ¿Se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa?

Cuadro N° 10 Empleados que indican que se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

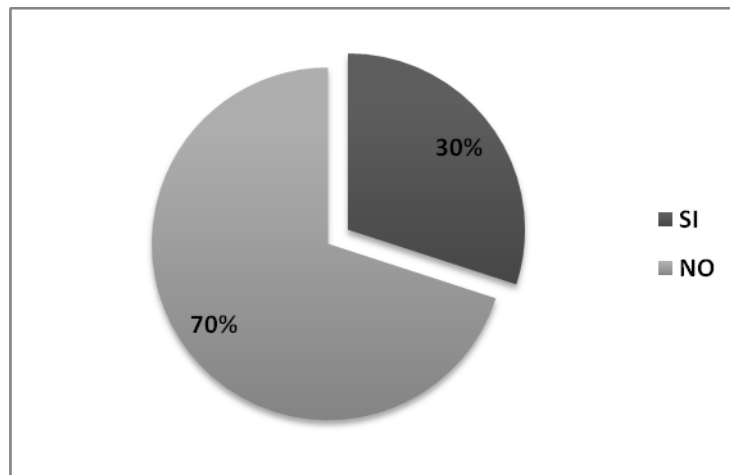


Gráfico N° 10 Empleados que indican que se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa.

De los empleados encuestados, el 80% considera que el personal del departamento no ha sido capacitado para una adecuada gestión administrativa, sin embargo el 20% restante considera que sí. Una vez más esto deja en evidencia que a pesar de que en el departamento existen procedimientos y documentación establecidos para el cumplimiento de los procesos administrativos, estos no han sido efectivamente divulgados a través de los empleados de REDUJAP, por lo tanto la mayoría de sus trabajadores desconoce de los mismos y no los toma en consideración en sus labores diarias.

Ítem N° 11 ¿El desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo?

Cuadro N° 11 Empleados que consideran que el desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

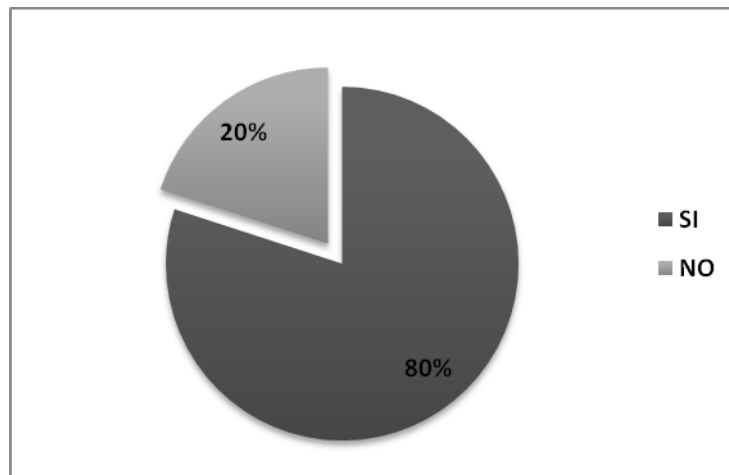


Gráfico N° 11 Empleados que consideran que el desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo.

De los empleados encuestados, el 80% considera que el desempeño del departamento si se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo, mientras el 20% restante asegura que no. Es de esperarse este resultado, debido a la situación actual del departamento y la ausencia de estrategias que le permitan optimizar sus procesos administrativos, estos factores influyen en la eficiencia y el desempeño del equipo de trabajo que compone REDUJAP.

Ítem N° 12 ¿Considera usted que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento?

Cuadro N° 12 Empleados que consideran que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

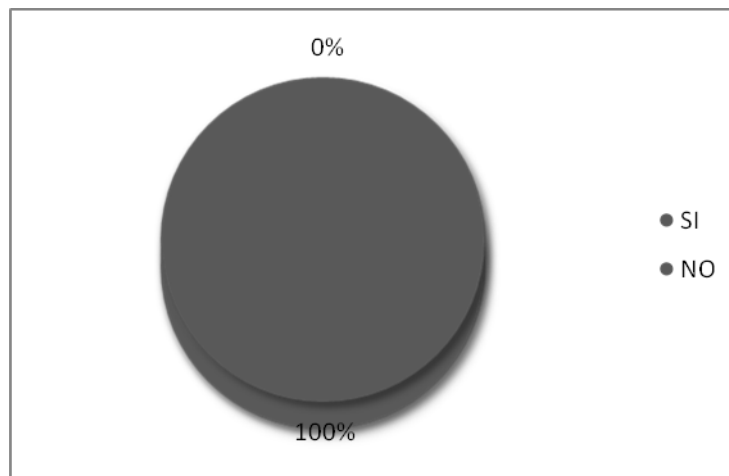


Gráfico N° 12 Empleados que consideran que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento.

De los empleados encuestados, el 100 % está de acuerdo. Este resultado evidencia que el personal de REDUJAP reconoce las debilidades presentes en sus procesos administrativos, y las labores diarias que tienen relación con estos. Es por esto que están dispuestos a ejecutar estrategias que permitan optimizar los mismos, pudiendo así aumentar considerablemente el nivel de eficiencia y desempeño de dicho departamento, lo cual representa una importante fortaleza para la presente investigación.

Adicionalmente, se presentan los resultados y análisis obtenidos a través de la observación directa, la siguiente lista de cotejo indica la situación actual que se pudo contemplar en los procesos administrativos del departamento REDUJAP:

Cuadro N° 13 LISTA DE COTEJO

ASPECTO EVALUADO	PRESENTE	DEFICIENTE	AUSENTE
Existe en el departamento estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos			X
Realización de un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento			X
Documentación de las actividades principales realizadas por el departamento	X		
Control de la documentación que se maneja en el departamento		X	
Realización un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento			X
Realización de medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades			X
Existencia de manuales de normas y procedimientos en el departamento			X
Existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones			X
Estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento			X
Se ha capacitado al personal para una adecuada gestión administrativa			X
El desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo	X		
Deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento	X		

Fuente: Irausquín y Serrato. (2018)

Los resultados obtenidos a través de la observación directa y reflejados en la lista de cotejo, evidencian que en el departamento a pesar de que las actividades diarias son documentadas, el control de estos registros es deficiente.

Se pudo constatar, que en el departamento no se realiza un proceso de planificación de actividades, lo que genera desorganización en el cumplimiento de las labores diarias y retrasa los tiempos de respuesta de los trabajadores, además esto causa que el departamento no tenga objetivos establecidos para cumplir y que le permitan medir su eficacia y eficiencia, esto dificulta el buen desempeño del equipo que labora en REDUJAP.

Es por esto que producto del deficiente control de los registros y la ausencia de objetivos planteados, el departamento no logra realizar procesos de verificación efectivos. Se observó que las verificaciones realizadas son solamente por parte la dirección del departamento y que los resultados de las mismas no son discutidos, lo que no permite un ambiente de inclusión en el que los demás trabajadores puedan sugerir mejoras a los procesos

Estos factores generan una situación desventajosa para REDUJAP, ya que dificultan la realización de medidas correctivas en sus procesos según la necesidades, impidiendo así la estandarización de mejoras en los procedimientos del departamento, esto sumado a la falta de manuales de normas y procedimientos, afecta de manera negativa el desempeño del departamento

Finalmente se puede notar que no todo el personal del departamento ha sido capacitado correctamente sobre los procedimientos establecidos para realizar sus labores del día a día, todos estos factores observados disminuyen la calidad de gestión del departamento. Sin embargo, se puede notar que los miembros de REDUJAP están abiertos a implementar estrategias de mejoramiento continuo que permitan la optimización de sus procesos administrativos, mejorando así la efectividad y eficiencia del departamento.

FASE II: Determinación de las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos del departamento REDUJAP.

Basándose en los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los empleados más representativos, y la observación directa de sus procesos y actividades, posterior al estudio documental se presenta un cuadro comparativo con las debilidades y fortalezas del proceso almacén-inventarios del departamento REDUJAP.

Cuadro N° 14 MATRIZ DOFA

	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	<p>D1: Ausencia de estrategias que optimicen los procesos administrativos del departamento</p> <p>D2: Ausencia de procesos de planeación</p> <p>D3: Ausencia de procesos de verificación</p> <p>D4: Control deficiente de la documentación del departamento</p> <p>D5: No se realizan medidas correctivas a los procedimientos del departamento según las necesidades</p> <p>D6: No existen manuales de normas y procedimientos en el departamento</p> <p>D7: Centralización en la toma de decisiones</p> <p>D8: Falta de capacitación del personal para una adecuada gestión administrativa.</p>	<p>F1: Documentación de las actividades diarias del departamento</p> <p>F2: Bases de control de documentación en el departamento.</p> <p>F3: Personal dispuesto a implementar estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos.</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>O1: Cercanía de departamentos que solicitan servicios.</p> <p>O2: Diseño Estrategias de mejoramiento continuo.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Diseño de estrategias que establezcan procesos de planeación, verificación y mejoras para optimizar los procesos administrativos del departamento.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Diseño de estrategias que mejoren el control de la toda la documentación manejada en el departamento.</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>A1: Gestión con Dpto. Compras.</p> <p>A2: Obsolescencia tecnológica</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Diseño de estrategias que formenten un ambiente de inclusión en la toma de decisiones y abran paso a la estandarización de mejoras en los procesos adminsitrativos.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos de REDUJAP.</p>

Fuente: Irtausquín y Serrato. (2018)

FASE III: Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP.

Finalmente en base a todos los recursos recolectados y estudiados a través del transcurso de la investigación, se pautan las estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP.

Las estrategias a desarrollar son las siguientes:

Estrategia N° 1: Realizar procesos de planeación para cumplir con las labores del departamento y establecer objetivos a alcanzar.

La primera estrategia será la base y fundación en la cual se desarrollaran las demás, es indispensable que REDUJAP realice procesos de planeación que le permitan establecer los objetivos que se deben lograr, y como los alcanzaran, lo que mejorará la organización del equipo de trabajo y además, creará parámetros frente a los cuales medir el desempeño del departamento.

Es fundamental que la dirección de REDUJAP tome conciencia de la importancia que tiene la planeación, de modo que a través del ejemplo y el compromiso pueda hacer sentir a los trabajadores del departamento los beneficios de este proceso, dándoles participación a todos los empleados, lo que generará aportes de los individuos directamente involucrados y mejorará la comunicación y cooperación, creando así un ambiente motivador para el equipo

La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y poder alcanzar los parámetros establecidos, lo cual dará la posibilidad de elegir estratégicamente el rol de cada trabajador, para esto se debe conocer la situación actual del departamento a través de datos, permitiendo así desarrollar y estudiar los objetivos tanto de manera cualitativa como cuantitativa.

Estrategia N° 2: Realización y documentación de las actividades planificadas.

Consistirá en que todos los procedimientos y resultados de las actividades realizadas por el departamento serán documentados, esto permitirá a REDUJAP tener los registros necesarios para los procesos de verificación y mejoras.

Para el cumplimiento de esta estrategia es indispensable que la dirección del equipo de trabajo guíe a los empleados en cuanto a los procedimientos a realizar, además asegurando así el compromiso de los trabajadores con la correcta documentación de las actividades realizadas, y el control de la misma.

Estrategia N° 3: Realizar procesos de verificación de las actividades realizadas por el departamento.

Una vez que las actividades planificadas han sido realizadas y debidamente registradas, el equipo de trabajo de REDUJAP deberá reunirse a verificar los resultados y comparar estos con los objetivos planteados, comprobar si estos últimos fueron alcanzados o no, y en que procedimientos hubo posibles fallas.

Es por esto que es de suma importancia el correcto control de la documentación en el departamento, ya que permitirá rápido acceso a cualquier información que se necesite en un momento dado, facilitando así los procesos de verificación sugeridos y las posibles mejoras que surjan de los mismos.

Estrategia N° 4: Realizar medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.

Por último para cerrar el ciclo de mejoramiento continuo, los trabajadores de REDUJAP deberán sugerir mejoras a los procesos administrativos realizados en base a los resultados arrojados por los procedimientos de verificación.

Una vez más cabe destacar la importancia de un ambiente de inclusión en este proceso, ya que al estar todo el equipo de trabajo, los individuos directamente relacionados con cada actividad podrán sugerir mejoras para las mismas, así entonces realizando las medidas correctivas necesarias en los procesos administrativos inherentes.

Finalmente, una vez estas medidas correctivas hayan sido probadas a través de la repetición del ciclo de mejoramiento continuo, se debe realizar la formalización de los cambios, a través de la estandarización de mejoras y la creación de manuales de normas y procedimientos, Sin que esto signifique que las estrategias de mejora continua planteadas en esta investigación dejarán de aplicarse, siendo un ciclo que se repite, el departamento estará en constante desarrollo mejorando cada vez más su desempeño.

Consideraciones finales con respecto a las estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP

En aras de lograr la implementación adecuada de las estrategias antes descritas, se debe hacer prioritario tomar las siguientes consideraciones:

1. Se debe comunicar a todo el personal del departamento sus responsabilidades con respecto a las actividades diarias y los procesos administrativos.
2. A su vez se ha de capacitar a todos los empleados del departamento, en cuanto a la metodología a seguir para cumplir cada labor y el uso de los formatos respectivos a cada procedimiento y el control de los mismos.
3. Realizar constante monitoreo a las actividades realizadas, en especial las actividades de control de documentación y su efecto en el proceso, de este modo poder accionar procedimientos correctivos y oportunos en caso de surgir diferencias negativas entre lo planificado y lo ejecutado.
4. Tomar en cuenta el papel de los siguientes roles en la ejecución de las estrategias de mejora continua.

Dirección General

- Estar decidida a introducir la mejora continua como objetivo estratégico del departamento.
- Proporcionar los apoyos y recursos necesarios.
- Establecer la política y los objetivos funcionales.
- Realizar los objetivos, desplegando las políticas y auditorías correspondientes.
- Construir sistemas, estructuras y procedimientos que guíen los esfuerzos de mejora continua.

Supervisores

- Desplegar y ejecutar los objetivos definidos por la Dirección General.
- Establecer, mantener y mejorar los estándares.
- Concientizar a los empleados en la necesidad de la mejora continua
- Ayudar a los trabajadores a desarrollar habilidades y herramientas para la resolución de problemas.
- Formular planes en base a la mejora continua y proporcionar orientación a los trabajadores.
- Mejorar la comunicación con los trabajadores y mantener elevada su moral.
- Apoyar las actividades de los grupos pequeños y el sistema de sugerencias individual.
- Introducir disciplina en los espacios de trabajo.
- Proporcionar sugerencias de mejora continua.

Trabajadores

- Dedicarse a la mejora continua a través del sistema de sugerencias.
- Practicar la disciplina en los espacios de trabajos.
- Promover el autodesarrollo continuo para llegar a ser mejores solucionadores de problemas.
- Ampliar las habilidades y el desempeño en el puesto mediante educación transversal.

CONCLUSIONES

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de información, generar los análisis e interpretaciones producto de los autores, además de haber desarrollado en su totalidad las fases metodológicas establecidas, la presente investigación con respecto a Estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del Departamento REDUJAP concluye lo siguiente:

1. No se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento, lo cual crea desorganización en el equipo de trabajo y afecta su desempeño.
2. Mientras en el departamento se registran la mayoría de las actividades realizadas, el control de la documentación, especialmente luego de ser archivada es deficiente.
3. Adicionalmente a lo anterior, se encontraron debilidades en la documentación llevada por el departamento, causadas la mayoría por la poca precisión de la misma y la ausencia de registros comparativos.
4. No se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento, lo cual no fomenta la detección de posibles fallas en los procedimientos realizados.
5. Debido a que no se realiza un proceso de verificación que permita detectar posibles fallas, no se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades.
6. No existen manuales de normas y procedimientos en el departamento, lo cual aumenta las probabilidades de errores en las actividades recurrentes del mismo.
7. No existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones, lo cual es un factor que disminuye la cooperación dentro del departamento, e

inhibe a los trabajadores de sugerir mejoras en los procedimientos en los que están directamente involucrados.

8. La mayoría de empleados del departamento desconoce sus responsabilidades con respecto a los procesos administrativos, generando descontrol en los mismos.
9. Las circunstancias anteriormente planteadas dificultan la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento, factor que influye directamente en el desarrollo de la efectividad y eficiencia de REDUJAP.
10. En base a todo lo anterior, se concluye que el departamento REDUJAP no está aplicando estrategias efectivas para mantener y optimizar sus procesos administrativos, lo cual afecta negativamente al desempeño del mismo.
11. Se diseñan cuatro (04) conjuntos de estrategias basadas en el mejoramiento continuo, con el objetivo de optimizar los procesos administrativos de REDUJAP, factor imprescindible para mejorar el desempeño de todo el departamento.

RECOMENDACIONES

En aras de implementar exitosamente las estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento REDUJAP, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Realizar procesos de planeación para cumplir con las actividades del departamento, fomentando así la organización del equipo de trabajo y mejorando su desempeño y tiempos de respuesta.
2. Crear conciencia en el equipo de trabajo sobre mantener correctamente actualizada y en orden la documentación del departamento, Lo cual facilitará la búsqueda y verificación de la información registrada.
3. Realizar procesos de verificación de las actividades realizadas por el departamento, permitiendo así la detección de posibles fallas en los procedimientos realizados.
4. Realizar medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades, en base a las fallas detectadas en los procesos de verificación recomendados.
5. La elaboración de manuales de normas y procedimientos es altamente recomendada creando así cultura de cumplimiento de los parámetros establecidos.
6. Mejorar la comunicación con los integrantes del equipo de trabajo, estableciendo sus responsabilidades inherentes al cargo, y creando un ambiente de inclusión en la toma de decisiones, motivando así a la cooperación dentro del mismo, y permitiendo que los trabajadores sugieran mejoras sobre los procedimientos en los que están directamente involucrados.

7. Generar en los empleados del departamento el compromiso de mantener y velar por los controles inherentes a los procesos administrativos del departamento.
8. Fomentar la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento, factor que influirá directamente en el desarrollo constante de la efectividad y eficiencia de REDUJAP.
9. Implementar las Estrategias de Mejoramiento Continuo para Optimizar los Procesos Administrativos diseñadas en esta investigación

REFERENCIAS

- Alegre, Luis., Berné, Carmen.,Galve Carmen.(2000)**Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional**, Segunda Edición. España: Editorial Ariel.
- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica**. Quinta edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2006).**Como se elabora un proyecto de Investigación**. Séptima Edición.Caracas, Venezuela: Editorial BL Consultores y Asociados.
- Escalona, Luis (2014). **Estrategias Administrativas para Optimizar los Procedimientos en la Gestión y Control del Inventario de Materia Prima en la Empresa Gabriel de Venezuela C.A.**Universidad José Antonio Páez, Carabobo. Trabajo de grado no publicado.
- Finch,James., Freeman,Edward y Gilbert, Daniel.(1996). **Administración**, Primera edición, México: Editorial Pearson Educación,.
- Flores, Hiram (2015). **Propuesta de Mejora Continua para una Planta de Fundición de Aluminio Bajo la Aplicación de las Técnicas de Lean Sigma**.Instituto Politécnico Nacional, México. Trabajo de grado no publicado.
- George, Terry (2004). **La Administración y sus Funciones Administrativas**. Segunda edición, México: Editorial Continental.
- Gutierrez, Hugo (1997). **Calidad total y productividad**. Segunda Edición,México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición.México: EditorialMcGraw-Hill.
- Hurtado, Darío (2008). **Principios de la Administración**. Tercera edición,Colombia: Editorial ITM.
- Mejía, Jesús (2016). **Propuesta de Mejora del Proceso de Producción en una Empresa que Produce y Comercializa Microformas con Valor Legal**. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Trabajo de grado no publicado.
- Morales, Simon (2014). **Estrategias Administrativas para Mejorar los Procesos en la Dirección de Planificación y Formulación Presupuestaria de la Universidad de Carabobo**.Universidad José Antonio Páez, Carabobo. Trabajo de grado no publicado.

- Pérez, Clemente (2014). **Análisis y Propuesta de Mejora del Proceso de Manufactura de Productos de Linea Blanca Utilizando la Metodología Kaizen**. Universidad Iberoamericana, México. Trabajo de grado no publicado.
- Robbins, Stephen (2005). **Administración**, Cuarta Edición, México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, Stephen y De Cenzo, David A. (2009) **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**, Cuarta Edición, México: Editorial Pearson Educación.
- Robert, Steve. (1985). **Elaborar Estrategias y Planear**. Disponible en línea: <http://prezi.com/xajhv6ybvzmg/37-elaborar-estrategias-y-planear>
Consultado: Enero 2017
- Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2009). **El proceso de la investigación científica**. Cuarta Edición. México: Ediciones Limusa.

ANEXOS

**ANEXO A-1
CUESTIONARIO**

Ítem	Interrogante	Si	No
1	¿Existe en el departamento estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos?		
2	¿Se realiza un proceso de planeación para cumplir con las actividades del departamento?		
3	¿Se documentan las actividades principales realizadas por el departamento?		
4	¿Existe control de la documentación que se maneja en el departamento?		
5	¿Se realiza un proceso de verificación de las actividades realizadas por el departamento?		
6	¿Se realizan medidas correctivas en los procesos administrativos del departamento según las necesidades?		
7	¿El departamento cuenta con manuales de normas y procedimientos?		
8	¿Existe un ambiente de inclusión en la toma de decisiones?		
9	¿Se realiza la estandarización de mejoras en los procesos administrativos del departamento?		
10	¿Se ha capacitado al personal del departamento para una adecuada gestión administrativa?		
11	¿El desempeño del departamento se ha visto afectado por la gestión administrativa del mismo?		
12	¿Considera usted que deben implementarse estrategias de mejoramiento continuo para optimizar los procesos administrativos del departamento?		

Fuente: Irausquín y Serrato.
(2018)