



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA US CENTER EN SAN DIEGO,
ESTADO CARABOBO.**

AUTORES:

Carlos Elbittar

Roberto Campagnolo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 871239



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

**ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA US CENTER EN SAN DIEGO,
ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado
en Administración de empresas

AUTORES:

Carlos Elbittar

Roberto Campagnolo

TUTOR:

Licdo. Humberto Annunziata

San Diego, Febrero 2020

ANEXO M

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscribe, esta Acta Humberto Annunziata, de Cédula de Identidad No. V-5.375.696, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos: Carlos Elbittar, titular de la cédula de identidad N° V-24.495.875 y Roberto Campagnolo, titular de la cédula de identidad N° V-26.581.273, respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA US CENTER EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con 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 18 días del mes de febrero del año dos mil veinte

Licdo. Humberto Annunziata

C.I. 5.375.696

DEDICATORIA

Esta obra va dedicado a mis padres y a mis tías, ya que fueron parte fundamental en el trayecto de mis estudios, gracias a su apoyo, amor y comprensión.

A mis compañeros por siempre estar presente en los buenos y malos momentos, dándome siempre los mejores consejos.

Y finalmente y no menos importante a Dios por simplemente darme la oportunidad de poder vivir este gran momento de mi vida que tanto anhele.

Carlos Elbittar

DEDICATORIA

Este trabajo de grado va dedicado a mis padres y a mis hermanas, ya que fueron parte fundamental en el trayecto de mis estudios, gracias a su apoyo, amor y comprensión.

A mis compañeros por siempre estar presente en los buenos y malos momentos, dándome siempre los mejores consejos.

Y finalmente y no menos importante a Dios por simplemente darme la oportunidad de poder vivir este gran momento de mi vida.

Roberto Campagnolo

AGRADECIMIENTO

Ante todo, le doy gracias a Dios por haberme dado la fuerza y guiarme a lo largo de la carrera, y que a pesar de las dificultades de todo tipo que se presentaron en el camino pude superarlas y seguir adelante con este gran sueño y poder terminarlo de una manera satisfactoria.

A mis padres, por apoyarme en todo momento, por estar para mí, y enseñarme que a pesar de que existen adversidades no hay que tomar decisiones sin pensar, y ver lo grande la recompensa que está por venir, que cuando hay voluntad y perseverancia se puede lograr cualquier cosa. Espero se sientan orgullosos de mi como yo lo estoy de ellos.

A mis tías, que fueron personas que me apoyaron en todo momento y me dieron el aliento para seguir adelante.

A mi compañero de tesis Roberto Campagnolo, que sin su apoyo y gran trabajo que hicimos en equipo no hubiésemos podido culminar este trabajo, por el cual me siento contento y complacido de haber logrado este trabajo contigo.

A nuestro tutor Humberto Annunziata ya que desde el principio siempre estuvo ahí para nosotros y nos guío por el mejor camino, apoyándonos de la mejor manera y motivándonos a ser excelentes profesionales.

Para finalizar, les doy las gracias a la Universidad José Antonio Páez y a todos los profesores que hicieron que este logro fuera posible en estos años de educación, para formarme como profesional.

Carlos Elbittar

AGRADECIMIENTO

Primero que nada, le doy gracias a Dios por haberme dado la fuerza las fuerzas a lo largo de la carrera, por ponerme pruebas y grandes retos que pude cumplirlos de manera satisfactoria.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por estar para mí, y enseñarme que a pesar de que existen adversidades cuando hay voluntad se puede lograr cualquier cosa. Para mi, mis padres son el ejemplo de dedicación, perseverancia entre muchas cosas más que espero que se sientan orgullosos de mi como su hijo.

A mis hermanas, que gracias a ellas he aprendido mucho, me han dado consejos y animo día a día.

A mi compañero de tesis Carlos Elbittar, que sin tu apoyo no hubiésemos podido culminar este trabajo, por el cual me siento contento de haber logrado este trabajo contigo.

A nuestro tutor Humberto Annunziata ya que desde el principio siempre estuvo ahí para nosotros y nos guio en el mejor camino.

Para finalizar les doy las gracias a la universidad y a todos los profesores que hicieron que este logro fuera posible en estos años de educación, para formarme como profesional.

Roberto Campagnolo

INDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN INFORMATIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
II MARCO TEÓRICO	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2. BASES TEÓRICAS.....	9
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	13
III MARCO METODOLOGICO	
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.2. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
3.3. FASES METODOLÓGICAS.....	15
IV PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	17
4.1. Fase I. Diagnostico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center.....	17
4.2. Fase II. Análisis del contexto interno y externo de la empresa US Center.....	33
4.3. Fase III. Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para	

	optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.....	36
V	PROPUESTA	
	5.1. Presentación y justificación de la propuesta.....	37
	5.2. Objetivos de la propuesta.....	38
	5.3. Descripción de la propuesta.....	38
	5.4. Factibilidad.....	46
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	49
	Recomendaciones.....	50
	REFERENCIAS.....	51
	ANEXOS.....	54

LISTA DE CUADROS

CUADRO		PP
1	Definición de su filosofía institucional.....	18
2	Planificación de las acciones futuras.....	19
3	Recursos que se requieren para el proceso administrativo.....	20
4	Estructura administrativa establecida.....	21
5	Descripción de los puestos.....	22
6	Agrupación por departamentos o unidades administrativas.....	23
7	Procedimiento de rendición de cuentas.....	24
8	Proceso de toma de decisiones efectivo.....	25
9	Influencia de los líderes en los trabajadores.....	26
10	Orientación de las actividades de la empresa US Center hacia las metas organizacionales.....	27
11	Definición del tipo de liderazgo que se requiere.....	28
12	Evaluación de desempeño de los trabajadores.....	29
13	Realización de la evaluación institucional.....	30
14	Medidas correctivas a las debilidades detectadas.....	31
15	Desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo.....	32
16	Matriz DOFA.....	33
17	Cruce de variables.....	35
18	Programa de formación y actualización.....	40
19	Operacionalización de la variable para elaborar ítems de la encuesta.....	42
20	Modelo de Cronograma de actividades.....	44
21	Planificación de las actividades de la Metodología 5S.....	45
22	Materiales requeridos.....	47
23	Factibilidad operativa.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		PP
1	Definición de su filosofía institucional.....	18
2	Planificación de las acciones futuras.....	19
3	Recursos que se requieren para el proceso administrativo.....	20
4	Estructura administrativa establecida.....	21
5	Descripción de los puestos.....	22
6	Agrupación por departamentos o unidades administrativas.....	23
7	Procedimiento de rendición de cuentas.....	24
8	Proceso de toma de decisiones efectivo.....	25
9	Influencia de los líderes en los trabajadores.....	26
10	Orientación de las actividades de la empresa US Center hacia las metas organizacionales.....	27
11	Definición del tipo de liderazgo que se requiere.....	28
12	Evaluación de desempeño de los trabajadores.....	29
13	Realización de la evaluación institucional.....	30
14	Medidas correctivas a las debilidades detectadas.....	31
15	Desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo.....	32



**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
EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA US CENTER
EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

Autores: Carlos Elbittar

Roberto Campagnolo

Tutor: Humberto Annunziata

Fecha: Febrero, 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo. Se enmarcó en la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo y un nivel descriptivo. Se consideró como población en estudio los nueve (9) trabajadores de la empresa US Center. La muestra fue de tipo intencional, integrada por cinco (5) personas que trabajan en el área administrativa de la empresa US Center. Se utilizaron como técnicas para recolectar los datos, la encuesta en su modalidad de cuestionario, el cual está compuesto por preguntas dicotómicas: SI/NO y la técnica de la matriz DOFA para realizar el análisis del contexto interno y externo de la empresa. Las técnicas de análisis que se utilizaron se centraron en la estadística descriptiva: cuadros y diagramas de tipo circular. El desarrollo del estudio siguió tres fases metodológicas: Fase I. Diagnostico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center. Fase II. Análisis del contexto interno y externo de la empresa US Center. Fase III. Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center. Se concluyó que las estrategias de mejoramiento continuo diseñadas para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center que se propusieron se fundamentan en el método Kaizen y se estructuraron en cuatro aspectos a desarrollar: Introducción de nuevas tecnologías al proceso administrativo, programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo, revisión de posicionamiento de la empresa y estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen.

Descriptor: Estrategias, mejoramiento continuo, optimización, proceso administrativo

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para alcanzar una posición competitiva en el mercado, las empresas apremian cambios organizacionales, apoyados en una cultura de mejora continua. La mejora continua es asociada a una diversidad de desarrollos organizacionales incluyendo la adopción de enfoques modernos como Gestión de la Calidad Total (TQM), Manufactura Esbelta, Teoría de Restricciones (TOC), Seis Sigma (SS), Kaizen, entre otros.

En este sentido, resalta la metodología Kaizen como un contexto estratégico que permite el mejoramiento continuo, involucra a todos, incluyendo a los gerentes y trabajadores por igual, busca mejorar la actitud de las personas, sostiene que en el lugar de trabajo se deben mantener y mejorar los niveles laborales con el fin de mejorar el rendimiento de cada proceso.

En ese marco contextual, se ubica el desarrollo de la investigación, en el espacio de la empresa US Center, organización dedicada a la venta de artículos y ropa deportiva, posee su oficina central en el municipio San Diego del estado Carabobo y dos tiendas ubicadas en el Centro Comercial Metrópolis y Sambil. En la misma, actualmente se presenta ciertas debilidades en el desarrollo de las funciones que integran el proceso administrativo. Por tal razón, el objetivo general del estudio se dirige a proponer estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo. El documento del proyecto, se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: el problema, presenta el planteamiento del problema, la formulación, el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II, se describe el marco teórico integrado por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos.

Capítulo III, marco metodológico, se define el tipo, diseño y nivel de la investigación y las fases metodológicas.

Capítulo IV, presentación e interpretación de los resultados obtenidos después de aplicar las técnicas de recolección de datos.

Capítulo V, se describe la Propuesta que se plantea como vía de solución a la problemática estudiada.

Se presentan las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas después de aplicar el proceso investigativo.

Finalmente se reseñan las referencias: bibliográficas consultadas y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.-Planteamiento del problema

Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse a los cambios que se plantean en el mercado y el contexto donde ofrecen sus bienes y servicios, especialmente lo que concierne a la optimización del proceso administrativo que se desarrolla en sus espacios. Para tal fin, deben atender a las estrategias de mejora continua que plantea la introducción de adaptaciones y transformaciones en lo se hace y en el cómo se hace además del desarrollo del talento humano que labora en las mismas.

Al respecto De La Rosa y Arregoces (2015)

La buena administración en una organización se convierte en un eslabón fundamental para la gestión de grandes proyectos y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear proyectos administrativos que permitan y estén basados en una eficiente planeación, organización, dirección y control, (p.7).

Resalta la inquietud de las empresas, en la actualidad, de introducir mejoras forma continua e innovar en cuanto al proceso administrativo que se aplica en sus diferentes departamentos y áreas para cumplir con los objetivos organizacionales, lo que involucra todos los actores y los aspectos que conforman el ambiente de trabajo y de este modo lograr la eficiencia en cada una de las fases que se desarrollan en la gestión que se aplica en la organización.

Es importante destacar, que, en las empresas de América Latina, en las últimas décadas se le ha asignado mayor importancia a aprender a innovar en sus procesos; en

primer lugar, a través de la mejora continua y en aumento constante, que le permitan crear una base de conocimientos, la cual debe ser internalizada e incorporada a la cultura de la organización, generando un proceso de cambio que conduzca a nuevas maneras de hacer las cosas.

Por consiguiente, para lograr tales fines, se requiere asumir estrategias que les permitan superar las carencias, debilidades y limitaciones que presentan en el desarrollo del proceso administrativo y productivo que cumple en su cotidianidad cada empresa, las mismas deben estar centradas en la concepción del mejoramiento continuo como vía para garantizar el aumento de su rentabilidad, productividad y metas propuestas.

En el caso de Venezuela, el concepto de mejora continua, ha adquirido relevancia ante la necesidad de reorientar su utilidad y el poder de transformar las situaciones que se presentan en las organizaciones de cualquier índole ante la crisis económica que arropa al país. Al respecto, Vásquez (2018:1), especifica que “la mejora continua en y para Venezuela, es la gestión sistemática enfocada en procesos perfectibles, para la planificación, ejecución y control de óptimas operaciones, productos y servicios es una visión obtenida por consenso y orientada a la calidad”. Se desprenden la necesidad de revisar el proceso administrativo que se aplica en las organizaciones venezolanas y las debilidades que se presentan, para introducir estrategias de mejoramiento continuo y sistemático.

Ante este planteamiento, se ubica la empresa US Center, organización dedicada a la venta de artículos y ropa deportiva, posee su oficina central en el municipio San Diego del estado Carabobo y dos tiendas ubicadas en el Centro Comercial Metrópolis y Sambil, la cual actualmente, presenta ciertas debilidades en el desarrollo de las funciones que integran el proceso administrativo en sus instalaciones: planificación, organización, dirección y control, entre las que destacan que no existe una planificación estratégica, la organización del personal muestra desequilibrio en cuanto a la distribución de las tareas, el manejo del personal se concentra en una sola figura,

la del gerente general de la empresa y existe un control esporádico de las actividades además se evidencia poca claridad en los indicadores de gestión.

Esta situación, afecta el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual ofrece sus productos y servicios, se presentan retrasos en la entrega de los mismos, en la elaboración de las facturas que se generan de las compras, limitada atención de los clientes y bajas en las ventas e ingresos percibidos. Los efectos de la problemática afectan el desenvolvimiento de la empresa en cuanto a lo administrativo, lo que conlleva a plantear una propuesta centrada en estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo.

1.2. Formulación del problema

Lo planteado genera la siguiente inquietud en los investigadores: ¿Cómo mejorar los procesos administrativos a través de una herramienta de mejoramiento continuo en la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center.
2. Analizar el contexto interno y externo de la empresa US Center.
3. Diseñar estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

1.4. Justificación de la investigación

La investigación que se plantea tiene su justificación en cuanto a la relevancia social, debido a que facilitará estrategias que permitirán al personal que labora en el

área administrativa de la empresa US Center en San Diego, estado Carabobo agilizar el trabajo administrativo, cumplir con las fases del mismo de forma óptima. De este modo, se beneficia a los clientes que asisten a sus instalaciones a solicitar los productos y servicios que ofrecen en su oficina central y las tiendas que poseen debido a que la atención que se le brindará será más organizada y los tiempos de espera para el registro y pago de la mercancía será más corto.

En cuanto al aporte teórico, los resultados del estudio constituirán un antecedente que servirá de soporte y referencia para nuevas investigaciones en el área de la administración de empresas. De igual forma, en relación a las implicaciones prácticas, destaca que la investigación permitirá al estudiante de la carrera administración de empresas llevar a ejecución los conocimientos asimilados durante su proceso de formación en la “Universidad José Antonio Páez” (UJAP).

También, se evidencia un aporte en función de la orientación metodológica, centrada en la modalidad proyecto factible, destacando su importancia en función de su utilidad para aportar alternativas de solución en forma de propuestas viables a un problema además de plantear estrategias que pueden concretarse a futuro según la disposición de la organización estudiada.

Asimismo, brindará la oportunidad a los futuros profesionales en el área de la administración de empresas aportar alternativas de solución en el campo de formación profesional recibida en la UJAP, las mismas orientadas a solventar situaciones problemáticas en este ámbito además de generar experiencias significativas a los mismos.

De igual manera, esta investigación se enmarca en la línea de investigación de la carrera Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez, en este caso la denominada Calidad de servicio en la gestión administrativa, la cual se orienta a la producción de conocimientos en el ámbito de mejorar la gestión administrativa mediante la propuesta de alternativas centradas en estrategias de mejoramiento continuo a fin de ofrecer servicios de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

El marco teórico es definido por Arias (2012:106), quien plantea que “es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. En este trabajo está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos que constituyen el sustento teórico del estudio.

2.1. Antecedentes de la investigación

Se presenta en trabajo de investigación de Martínez (2018) titulado **“Propuesta de mejoramiento continuo mediante la metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la Fundación Desayunitos Creando Huella, en Colombia”**. Presentado en la Universidad Católica de Colombia para optar por el título de ingeniero industrial. El objetivo general fue plantear un mecanismo de mejora continua Kaizen, que permita a la Fundación fortalecer su actividad de recolección de residuos. La investigación respondió a la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo y nivel descriptivo. Se utilizó como técnicas de recolección de datos la observación y la encuesta en su modalidad de cuestionario.

Las conclusiones indican que la propuesta de implementación de las 5s, la cual es una metodología de origen japonés, resume el nombre de cinco acciones: Separar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Autodisciplina”, que, al ser aplicadas en organizaciones que requieren mejora continua producen un hábito laboral agradable, limpio y ordenado, esta al ser implementada en la empresa estudiada favoreció la mejora de los niveles de servicio ofertados por la fundación facilitando la recolección y clasificación de los residuos sólidos.

En este sentido, el antecedente aporta elementos teórico-prácticos sobre como planificar estrategias centradas en la metodología Kaizen que faciliten la mejora de los niveles de servicio o los productos que oferta una organización en un mercado determinado. Estos serán tomados como referencia al momento de diseñar las estrategias que se propondrán en esta investigación.

De igual forma, se revisó la investigación de Alvarado y Pumisacho (2016) titulada “**Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio 2017**”. Presentado en la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador para optar por el título de Ingeniero industrial. El objetivo de esta investigación fue evaluar la práctica de mejora continua en los procesos administrativo e industriales de las medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Se condujo un estudio de nivel exploratorio con diseño de campo. Se concluye que existe en las empresas estudiadas una preferencia por el uso de técnicas más sencillas para identificar y solucionar problemas como las siete herramientas básicas de calidad. El antecedente aporta evidencias sobre los posibles resultados que pudieran brindar las estrategias de mejora continua aplicadas en una organización.

También se reseñó el trabajo de Chalco (2015), titulado “**Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples Camelot S.R.L**”. Presentado en la Universidad Ricardo Palma de Perú para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial con Mención Planeamiento y Gestión Empresarial. El objetivo general fue diseñar e implementar un sistema integral que permita mejorar la gestión de los procesos de cobranza y la entrega de los servicios. El trabajo respondía a la metodología de tipo descriptiva, con diseño de campo. En conclusión, se plantea que el mejoramiento continuo es una herramienta que permite renovar los procesos administrativos y que las empresas están en constante actualización. El antecedente aporta modelos de estrategias de mejora continua que constituyen referencias para el desarrollo de las estrategias a proponer en este estudio.

Igualmente se revisó la investigación de Pinto (2014), titulada **“Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: pequeñas empresas del municipio Valencia”**. Presentada en la Universidad de Carabobo, en Venezuela para optar al título de Magister en Administración de Empresas. El objetivo general fue proponer de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo. La metodología se centró en un estudio de campo, de nivel descriptivo. Se concluye que las empresas deben lograr los menores costos posibles debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes. El antecedente aporta aspectos prácticos sobre cómo aplicar el mejoramiento continuo para optimizar los procesos internos en una empresa.

Asimismo, se indago en la investigación de Veloz (2014), titulado **“Propuesta para la mejora de los procesos administrativos y contables de las actividades de compras en el INCES, ubicado en el municipio Valencia, estado Carabobo”**. Presentado en la Universidad “José Antonio Páez”, en San Diego, estado Carabobo, Venezuela para optar al título de Contador Público. El objetivo general fue diseñar una propuesta para la mejora de los procesos administrativos y contables de las actividades de compras en el INCES. La metodología de tipo descriptivo, con un diseño de campo, en la modalidad proyecto factible. La conclusión obtenida apunta a establecer que la propuesta consistió en estrategias que se dirigen a garantizar eficiencia y efectividad en los procesos administrativos y contables. El aporte de este antecedente al estudio, se focaliza en los modelos de estrategias de mejora.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas, explica Arias (2012:117), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Contiene los temas y teorías a utilizar en la investigación.

2.2.1. Mejora continua

Según Jacobs (2000:14), “el mejoramiento Continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias”. Continua Jacobs (2000:14), quien detalla que la mejora continua “se basa en el ciclo de Deming, fue divulgada en la década del 50, basándose en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart y las siglas PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar”.

2.2.2. Estrategias de mejora continúa

a. Ciclo de Deming o PDCA

González (2012:4), especifica que “William Edwards Deming, es uno de los creadores del concepto de mejora continua, a partir de 1940 empezó a trabajar con los procesos industriales y de fabricación e introdujo muchas de las herramientas que se utilizan en las iniciativas de mejora continua”. La aplicación de sus ideas y conceptos se usan hoy en día para generar resultados de analíticos fiables y de calidad. Detalla Bernal (citado por González 2012:4), que "Consiste en cuatro fases: Planificar (Plan), Hacer (Do), Controlar o Verificar (Check) y Actuar (Act).

b. Kaizen

La filosofía de Kaizen es un enfoque humanista, pues supone que la forma de vida en los distintos espacios donde la persona se desenvuelve trabajo, vida social o vida familiar merece ser mejorada de manera constante. Según Imai (1989:2), “está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo, en donde pasa la tercera parte de su vida”. El Kaizen, plantea Suarez y Dávila (2008:289), “como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora, tiene como pilar eliminar los desperdicios o mudas presentadas, a partir de esto, se puede trabajar en la mejora de los procesos, optimizar tiempos y gastos”. De este planteamiento, se desprende

que entre sus características es que es a corto plazo, permite que los resultados también sean rápidos, los desperdicios se van eliminando a medida que se da el proceso. Aporta Moreno (2011), que

El Kaizen es una armoniosa metodología de mejoramiento continuo que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios. En este último se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza (p.114).

Se pretende mediante la metodología del Kaizen propiciar la creación de una cultura de trabajo centrada en el trabajo en equipo, coordinado que involucra a todos los miembros de una organización al cambio de las prácticas que se desarrollan por otras más eficientes mediante la aplicación de métodos que faciliten el mejoramiento del proceso productivo.

c. Metodología 5S

Sobre las 5s y su componente técnico, destaca Martínez (2018:8), “la estrategia de este método que se inició en 1960 con la empresa Toyota ha sido de gran utilidad para muchas empresas debido a la simplicidad que enmarcan sus principios”. Según Dorbessan (2006:2), “las 5S de origen japonés, representan el nombre de cinco acciones: Separar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Autodisciplina”, que, aplicadas grupalmente en organizaciones producen un hábito laboral agradable, limpio y ordenado.

Sus pasos detalla Martínez (2018), se enuncian a continuación:

Seiri Clasificar: Eliminar lo que no es necesario,
Seiton Ordenar: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Seiso Limpiar: Elimina los desperdicios, basado en las fuentes de suciedad del proceso. Seiketsu Mantener: Estandarizar el proceso. Shitsuke Disciplina: Forjar el hábito del compromiso (p.8).

d. Diagrama de Ishikawa o causa efecto

Resalta González (2012.2), que “el diagrama de Ishikawa es una representación gráfica en forma de espina de pescado que permite identificar las causas que afectan un determinado problema en una forma cualitativa”. Es conocido como diagrama causa –efecto o espina de pescado o diagrama de Ishikawa en homenaje al nombre de su creador. Se utiliza para descubrir de manera sistemática la relación de causas y efectos que afectan a un determinado problema.

e. Diagrama de Pareto

Los diagramas de Pareto, según Sales(2002:1), “son una forma particular de un diagrama de barras verticales y se utilizan para identificar las pocas fuentes clave responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas”. Las categorías que se muestran en el eje horizontal representan una distribución probabilística válida que cubre el 100% de las observaciones posibles. Las frecuencias relativas de cada una de las causas especificadas recogidas en el eje horizontal van disminuyendo en magnitud, hasta llegar a una fuente por defecto denominada otros que recoge todas las causas no especificadas.

f. Matriz DOFA

La matriz DOFA, explica Ponce (2007:114), “es una técnica para analizar los diferentes escenarios que se presentan en una organización, para hacer un análisis como base para la gestión y planificación de las respectivas estrategias. Es desarrollada en la década de los 60”. Esta permite realizar un análisis tanto interno como externo de una organización y prever las posibles estrategias que se pudieran aplicar para abordar las debilidades y amenazas detectadas en función de las fortalezas y oportunidades que demuestra la misma.

2.2.3. Proceso administrativo

La administración, definen Koontz y Weihrich (2004:6), “es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera

eficiente y eficaz”. Este proceso consta de cuatro fases, las cuales se especifican a continuación:

- a. **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.
- b. **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones
- c. **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- d. **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

2.3. Definición de términos

Efecto: es el resultado, el fin, la conclusión, la consecuencia, lo que se deriva de una causa

Eficiencia: es el factor esencial de la productividad, la eficiencia mide el aprovechamiento o el desperdicio de energía, su objetivo es minimizar el desperdicio de los recursos materiales e intangibles, incluyendo el tiempo y el espacio.

Estrategia: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la adquisición de recursos necesarios para su cumplimiento.

Gestión: son las operaciones que se realizan para administrar, dirigir, regir y otros en una organización

Muda: son las actividades que no proveen de ninguna información o que no tienen valor y que se consideran como desperdicio: sobreproducción, tiempo, defectos, transporte, movimientos, procesos e inventario

Proceso: son actividades que están interrelacionadas y que interactúan entre sí.

Procedimiento: son las maneras de llevar a cabo una actividad o un proceso.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico según Balestrini (2006:125), “el marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación”. Estos procedimientos facilitaron indagar sobre el problema en estudio y dar respuestas a los objetivos de la investigación.

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se desarrollará, se ubicó en la modalidad denominada proyecto factible, la cual permitió el desarrollo de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir del diagnóstico. Esta es definida por Balestrini (2006:89), como:” aquella sustentada en un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad organizacional, social, económica, educativa, entre otras”.

En cuanto al diseño de la investigación se define como de campo, ya que según explica Ramírez (2007: 66), “es aquella investigación a través del cual se estudia los fenómenos, sociales en su ambiente natural”. Los datos que se utilizaron en la investigación se obtuvieron en la empresa US Center, lugar en el cual ocurren los hechos, sin la intención de modificar el medio sometido a estudio, para extraer los datos de valor que sirvieron en la presente investigación.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel del estudio fue de tipo descriptivo, en la investigación se describió cual es la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center. Aporta Ibarra (2011:1) que: “el propósito del investigador con este tipo de estudio es

describir situaciones y eventos, como se manifiesta determinado fenómeno”. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.3. Fases metodológicas

Fase I. Diagnostico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center

Esta fase se dirige a realizar un diagnostico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center utilizando técnicas de recolección de la información que se aplicaron al personal que labora en la empresa mencionada. Para tales fines se plantea que la población que participó corresponde a ese grupo de trabajadores. La población según Arias (2006:81), señala que “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. Se consideró como población en estudio los nueve (9) trabajadores de la empresa US Center.

En cuanto a la muestra, Balestrini (2006:126), la define como “cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características”. Se utilizó una muestra de tipo intencional, Hurtado (2010:146), explica “es aquella que se elige sobre la base de criterios”. Estuvo conformada por las cinco (5) personas que trabajan en el área administrativa de la empresa US Center.

Se utilizó la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionario para la recolección de los datos, la cual se administrará a la muestra escogida en este estudio, es decir, cinco (5) personas. Arias (2006:72) la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Consiste en un conjunto de preguntas articuladas en función de una temática o variable.

Sobre el cuestionario, Bavaresco (2006:100), destaca que “es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga tales como: variables, categorías, dimensiones e indicadores”. Se aplicó un cuestionario conformado por preguntas dicotómicas, las mismas poseerán dos opciones de respuestas: SI/NO. Para

la elaboración del mismo, se procedió a levantar un cuadro de operacionalización de la variable. Los datos obtenidos fueron procesados y presentados con apoyo de las herramientas de la estadística descriptiva. Se utilizaron cuadro y gráficos de tipo diagrama circular con su respectivo análisis.

Fase II. Análisis del contexto interno y externo de la empresa US Center

En la Fase II se ejecutó un análisis el contexto interno y externo de la empresa US Center mediante el uso de la matriz DOFA. La matriz DOFA O FODA, Explica González (2012.2), “es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”. Se aplicó y se obtuvo el análisis interno: fortalezas y debilidades de la empresa y del análisis externo: amenazas y oportunidades. A partir de estas variables se pudo proyectar las posibles estrategias a diseñar para mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

Fase III. Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

En esta fase se elaboró la propuesta que se planteó para atender la situación en cuanto al proceso administrativo de la empresa US Center. Gómez (2000: 24), expone que “la propuesta es la tercera fase de un proyecto factible, concentra el aporte para resolver la problemática detectada”. Consistió en el diseño estrategias dirigidas a alcanzar el mejoramiento continuo que permita la optimización de la gestión administrativa que se sigue en la empresa mencionada. Se estructuró la propuesta mediante cuatro (4) elementos: la presentación y justificación de la propuesta, los objetivos tanto generales como específicos, desarrollo de cada una de las estrategias de mejoramiento continuo que se proponen y factibilidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos en cada una de las fases metodológicas que se plantearon para el desarrollo de la investigación con sus respectivos análisis e interpretaciones. Al respecto, Balestrini (2003:73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center

Esta fase se dirigió a la realización del diagnóstico de la situación del proceso administrativo que se sigue en la empresa US Center mediante la utilización de técnicas de recolección de la información que se aplicaron al personal que labora en el área administrativa en la empresa mencionada.

Se utilizó la técnica de la encuesta, en su modalidad de cuestionario para la recolección de los datos, la cual se administró a la muestra escogida en este estudio, cinco (5) personas. Se aplicó un cuestionario conformado por quince (15) preguntas dicotómicas: dos opciones de respuestas: SI/NO. Los datos obtenidos fueron procesados y presentados mediante cuadros estadísticos y gráficos de tipo diagrama circular con sus respectivos análisis. A continuación, se detallan los resultados:

Resultados del cuestionario

Dimensión: Planificación

1. ¿Tiene definida su filosofía institucional la empresa US Center?

Cuadro 1. Definición de su filosofía institucional

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

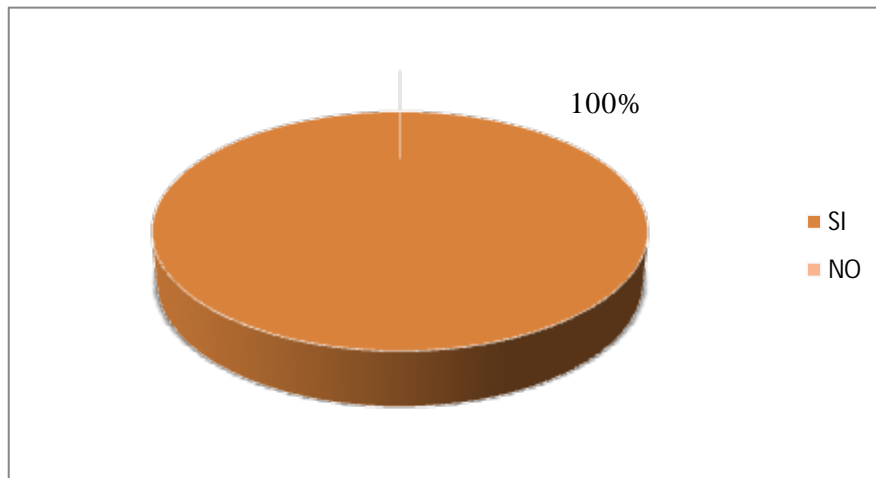


Gráfico 1. Definición de su filosofía institucional

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 1, el 100 % de los encuestados respondió que la empresa US Center tiene definida su filosofía institucional. El resultado obtenido demuestra que la empresa tiene delimitado su misión, visión, y objetivos organizacionales que deben orientar su funcionamiento.

2. ¿Se realiza la planificación de las acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo de la empresa US Center?

Cuadro 2. Planificación de las acciones futuras

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

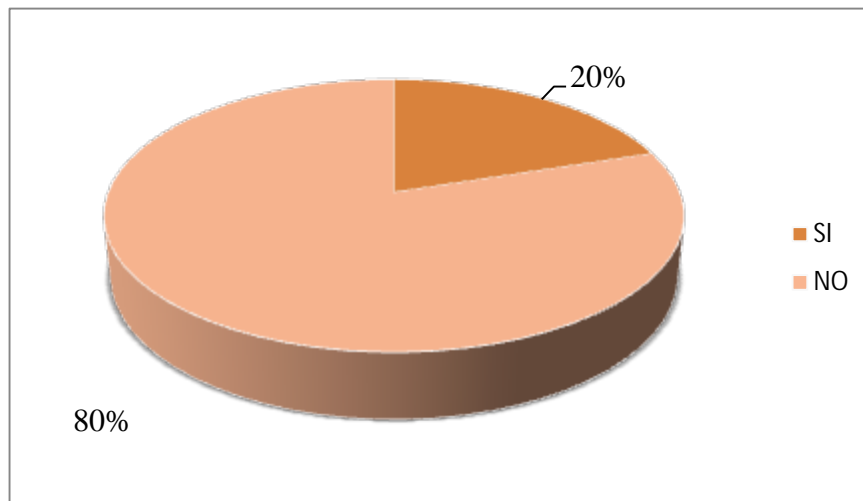


Gráfico 2. Planificación de las acciones futuras

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 2, el 80 % de los encuestados respondió que no se realiza la planificación de las acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo de la empresa US Center mientras que el 20% sostiene que si. El resultado obtenido demuestra que un alto porcentaje de la muestra sostiene que la empresa no planifica las acciones que desarrollará para cumplir sus objetivos.

3. ¿Se prevén los recursos que se requieren para el proceso administrativo en la empresa US Center?

Cuadro 3. Recursos que se requieren para el proceso administrativo

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

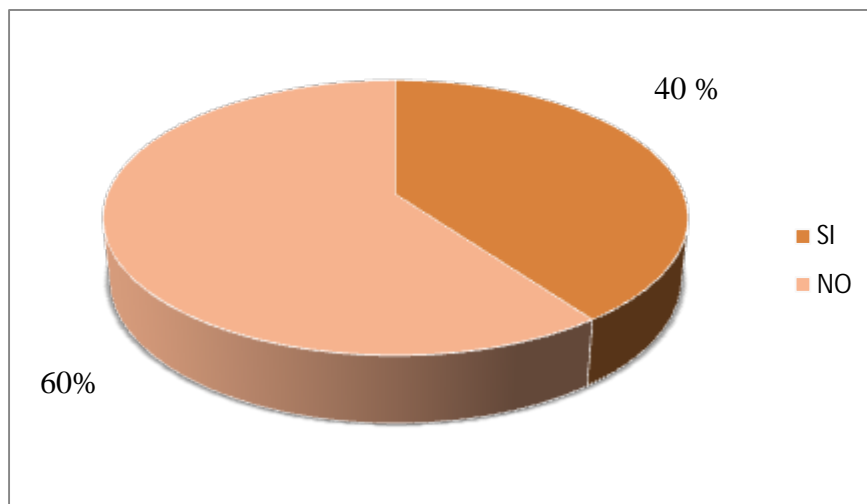


Gráfico 3. Recursos que se requieren para el proceso administrativo
Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 3, el 60 % de los encuestados respondió que no se prevén los recursos que se requieren para el proceso administrativo en la empresa US Center mientras que el 40% asegura que si. El resultado obtenido demuestra que un porcentaje considerable de la muestra considera que la empresa no toma las previsiones en cuanto a los recursos que requiere para el desarrollo de las fases del proceso administrativo, lo que en consecuencia puede generar limitaciones en el desarrollo del mismo.

4. ¿Tiene establecida una estructura organizativa la empresa US Center?

Cuadro 4 Estructura administrativa establecida

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

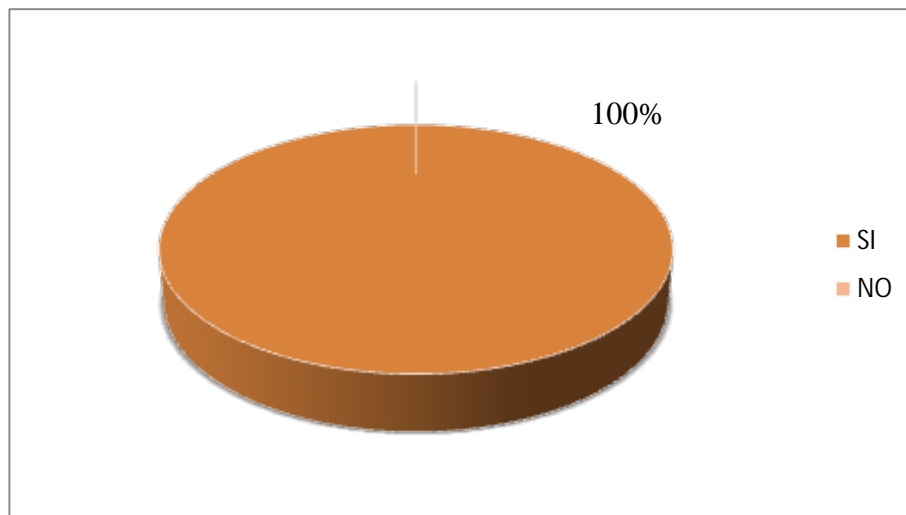


Gráfico 4. Estructura administrativa establecida

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 4, el 100 % de los encuestados respondió que la empresa US Center tiene establecida una estructura organizativa. El resultado obtenido demuestra que la empresa cuenta con una estructura delimitada en cuanto a sus puestos.

5. ¿Existe en la empresa US Center la descripción de los puestos que derivan de su estructura organizativa?

Cuadro 5. Descripción de los puestos

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

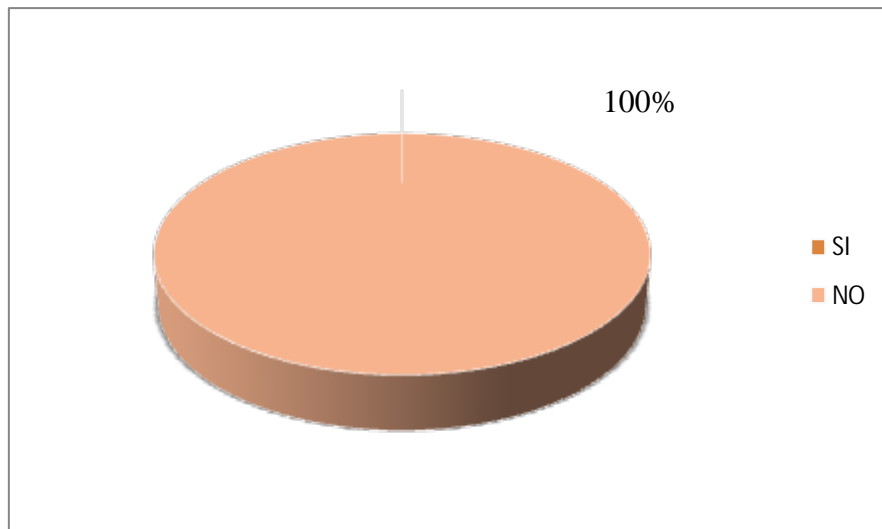


Gráfico 5. Descripción de los puestos

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 5, el 100 % de los encuestados respondió que no existe en la empresa US Center la descripción de los puestos que se deriva de la estructura organizativa que posee. El resultado obtenido demuestra que la empresa, carece de una descripción de puestos que permitan visualizar las funciones de cada uno, esto puede convertirse en un obstáculo en el desarrollo del proceso administrativo.

6. ¿Se agrupan las actividades similares por departamentos o unidades administrativas?

Cuadro 6. Agrupación por departamentos o unidades administrativas

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

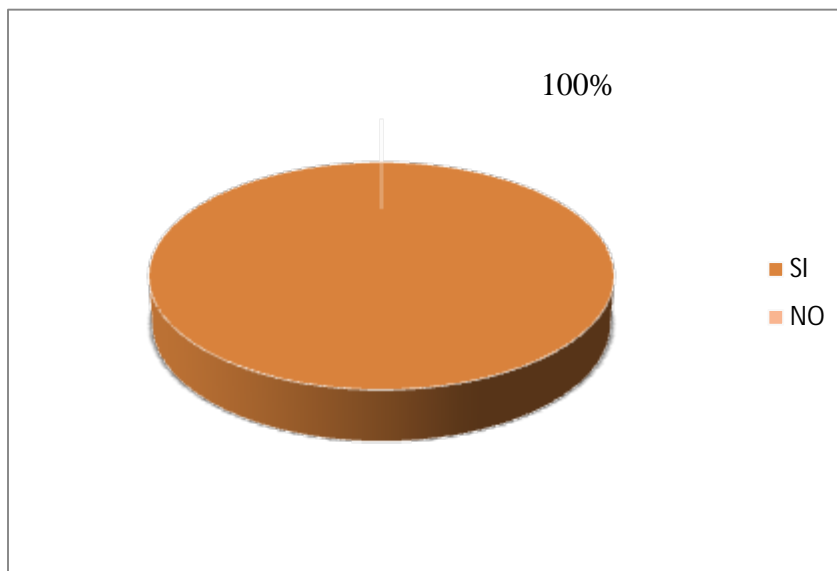


Gráfico 6. Agrupación por departamentos o unidades administrativas
Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 6, el 100 % de los encuestados respondió que en la empresa US Center las actividades similares se agrupan por departamentos o unidades administrativas. El resultado obtenido demuestra que la empresa tiene organizada sus actividades por similitudes.

7. ¿Se encuentra delimitado el procedimiento de rendición de cuentas en la empresa US Center?

Cuadro 6. Procedimiento de rendición de cuentas

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

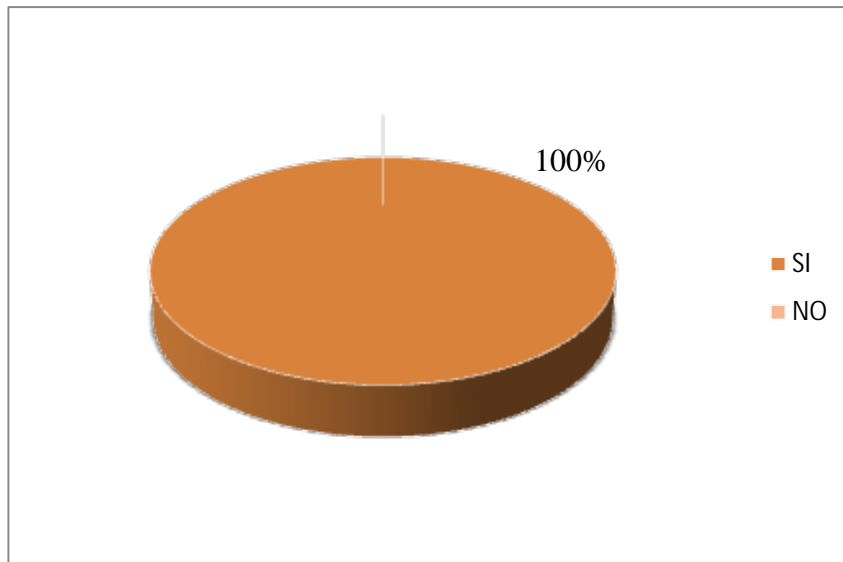


Gráfico 5. Procedimiento de rendición de cuentas
Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 6, el 100 % de los encuestados respondió que se encuentra delimitado el procedimiento de rendición de cuentas en la empresa US Center. El resultado obtenido demuestra que la empresa tiene claro cómo desarrollar la rendición de cuentas de su gestión.

8. ¿Se sigue un proceso de toma de decisiones efectivo en la empresa US Center?

Cuadro 8. Proceso de toma de decisiones efectivo

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

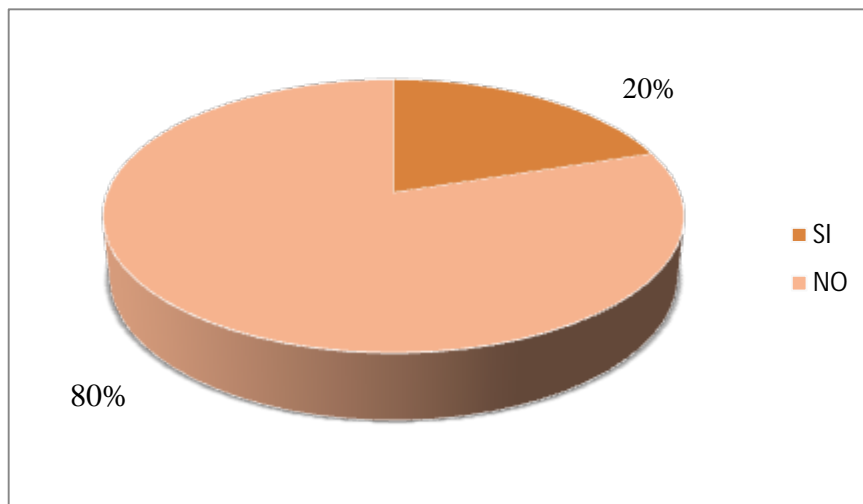


Gráfico 8. Proceso de toma de decisiones efectivo

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 8, el 80 % de los encuestados respondió que no se sigue un proceso de toma de decisiones efectivo en la empresa US Center mientras que el 20% asegura que si. El resultado obtenido demuestra que un alto porcentaje de la muestra considera que la empresa dirige un proceso de decisiones que no muestra efectividad dentro del proceso administrativo que sigue.

9. ¿Tienen los líderes de la empresa US Center influencia en los trabajadores?

Cuadro 9. Influencia de los líderes en los trabajadores

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

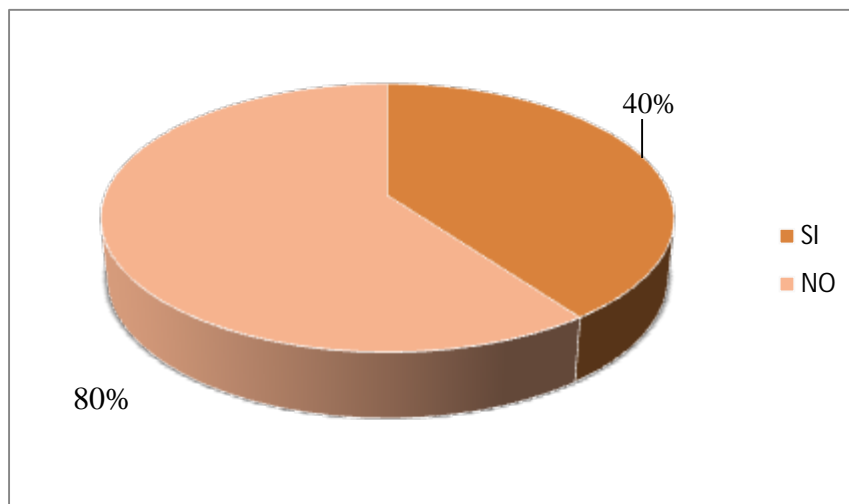


Gráfico 9. Influencia de los líderes en los trabajadores

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 9, el 80 % de los encuestados respondió que los líderes de la empresa US Center no tienen influencia en los trabajadores mientras que el 20% restante sostiene que sí tienen influencia. El resultado obtenido demuestra que un considerable porcentaje de la muestra considera que en la empresa los líderes de la misma requieren asumir mayor liderazgo ante los trabajadores.

10. ¿Se orientan las actividades de la empresa US Center hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales?

Cuadro 10. Orientación de las actividades de la empresa US Center hacia las metas organizacionales

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)



Gráfico 10. Orientación de las actividades de la empresa US Center hacia las metas organizacionales

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 10, el 60 % de los encuestados que respondió que las actividades de la empresa US Center no se orientan hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales mientras el 40% restante asegura que si El resultado obtenido demuestra que un porcentaje considerable de la muestra considera que las actividades que establece la empresa US Center para desarrollar su proceso administrativo no se orientan hacia el cumplimiento de las metas colectivas e individuales de la organización.

11. ¿Se tiene definido el tipo de liderazgo que se requiere en la empresa US Center?

Cuadro 11. Definición del tipo de liderazgo que se requiere

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

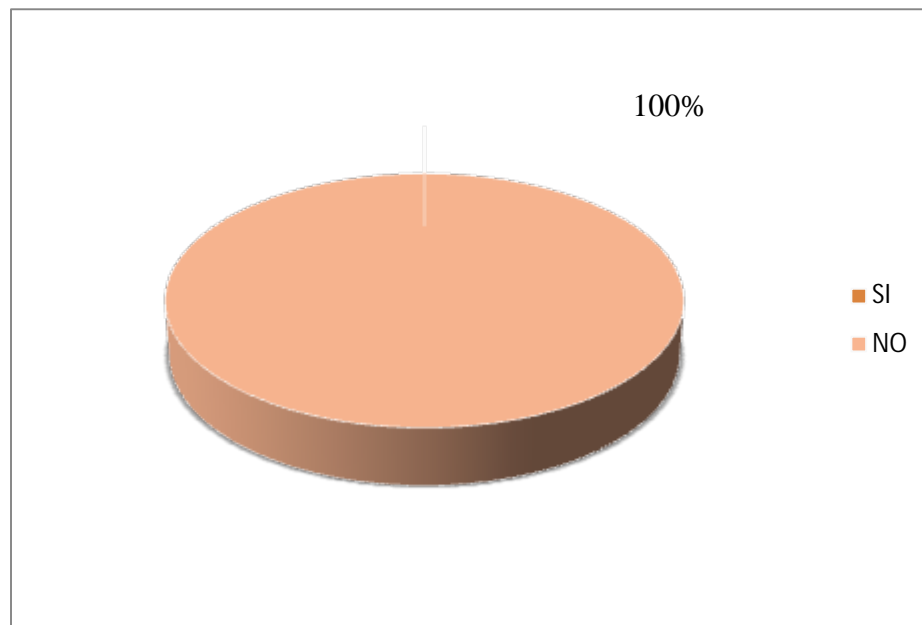


Gráfico 11. Definición del tipo de liderazgo que se requiere

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 11, el 100 % de los encuestados respondió que no se tiene definido el tipo de liderazgo que se requiere en la empresa US Center. El resultado obtenido demuestra que no existe en la empresa un modelo definido del tipo de liderazgo que se requiere.

12. ¿Se realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores en la empresa US Center?

Cuadro 12. Evaluación de desempeño de los trabajadores

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

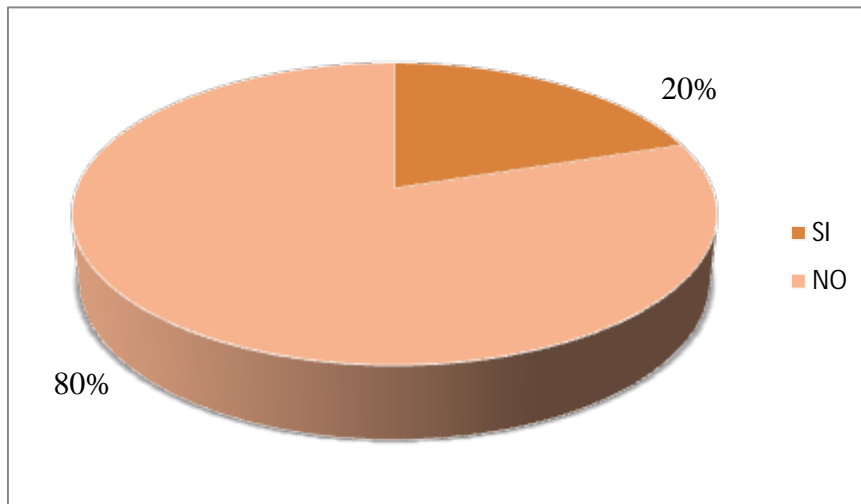


Gráfico 12. Evaluación de desempeño de los trabajadores

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 12, el 80 % de los encuestados respondió que no se realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores en la empresa US Center, mientras que el 20% sostiene que si se realiza. El resultado obtenido demuestra que un alto porcentaje de los encuestados confirma que no se lleva una evaluación de desempeño de las personas que laboran en esta empresa.

13. ¿Se realiza la evaluación organizacional en la empresa US Center?

Cuadro 13. Realización de la evaluación institucional

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

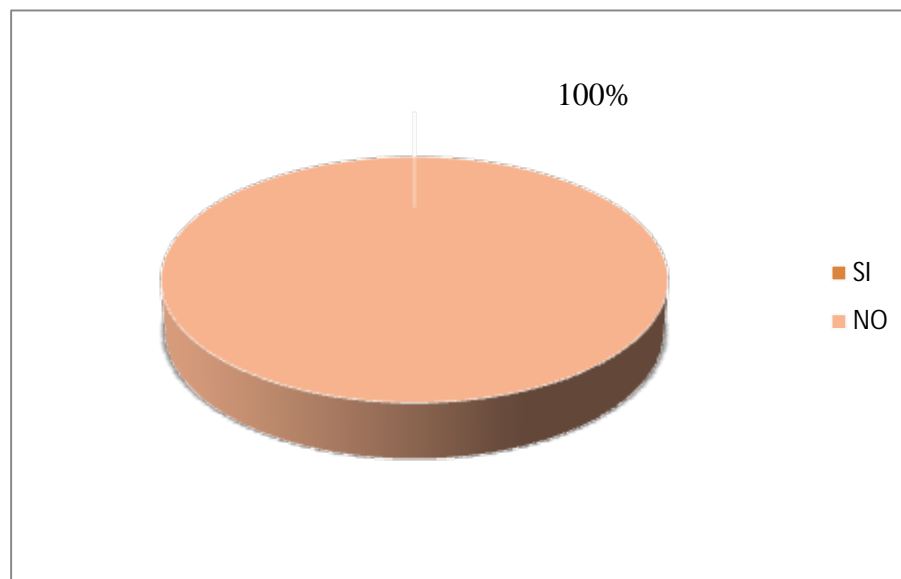


Gráfico 13. Realización de la evaluación institucional

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 13, el 100 % de los encuestados respondió que no se realiza la evaluación organizacional en la empresa US Center. El resultado obtenido demuestra que la empresa no aplica un proceso de evaluación del funcionamiento de la organización.

14. ¿Aplica la empresa US Center medidas correctivas a las debilidades detectadas mediante la evaluación de desempeño y organizacional?

Cuadro 14. Medidas correctivas a las debilidades detectadas

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	1	20%
NO	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

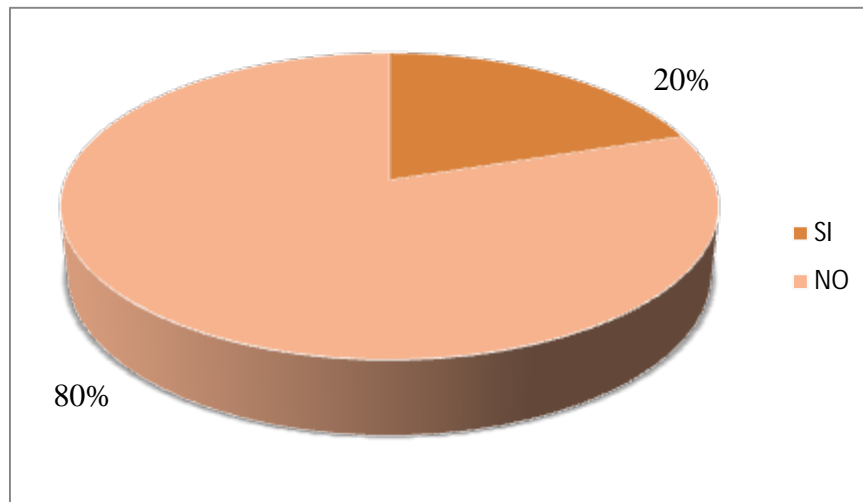


Gráfico 14. Medidas correctivas a las debilidades detectadas

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 14, el 80 % de los encuestados respondió que la empresa US Center no aplica medidas correctivas a las debilidades detectadas mediante la evaluación de desempeño y organizacional mientras que el 20% sostiene que si. El resultado obtenido demuestra que un alto porcentaje de la muestra considera que no se aplican medidas para corregir las debilidades que se presentan en el proceso administrativo en la empresa US Center.

15. ¿Se desarrollan estrategias de mejoramiento continuo en la empresa US Center?

Cuadro 15. Desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

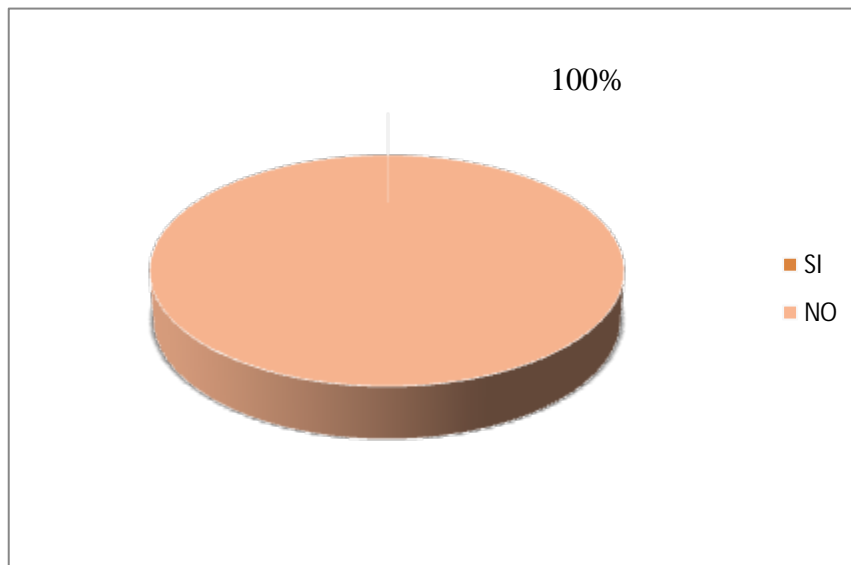


Gráfico 15. Desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Análisis

Con respecto al ítem 15, el 100 % de los encuestados respondió que no se desarrollan estrategias de mejoramiento continuo en la empresa US Center. El resultado obtenido demuestra que no se desarrollan estrategias dirigidas a la mejora continua del proceso administrativa que se lleva en la empresa estudiada.

Fase II. Análisis del contexto interno y externo de la empresa US Center

En la Fase II, se ejecutó un análisis el contexto interno y externo de la empresa US Center mediante el uso de la matriz DOFA. A partir de los resultados de las encuestas, las observaciones realizadas en la visita a la empresa y las conversaciones informales con los trabajadores del área administrativa se procedió a levantar dicha matriz.

Cuadro 16. Matriz DOFA

Análisis	Aspecto	
Interno	Fortalezas	Debilidades
	Filosofía institucional definida Estructura organizativa delimitada Procedimiento de rendición de cuentas definido	-Sin descripción de puestos -Proceso de toma de decisiones no efectivo -Se requiere asumir mayor liderazgo ante los trabajadores. -Actividades de la empresa US Center sin orientación hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales -Carencia de un modelo definido del tipo de liderazgo que requiere la empresa. Sin evaluación de desempeño de los trabajadores ni la institucional -Sin medidas correctivas para atender las debilidades -Inexistencia de un proceso de de mejoramiento continuo

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Continuación Cuadro 16. Matriz DOFA

Análisis	Aspecto	
Externo	Amenazas	Oportunidades
	-Situación política del país -Crisis económica -Muchos competidores -Limitaciones en cuanto al inventario de los productos que ofrece	-Nuevas tecnologías -Uso de Internet -Manejo de las redes sociales -Formación de los trabajadores -Aparición en el país de emprendedores en materia de artículos y ropa deportiva

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Se realizó el análisis interno: fortalezas y debilidades y el análisis externo: amenazas y oportunidades. A partir del cruce de estas variables, se obtuvo los cuatro objetivos estratégicos que darán origen en la fase III al diseño de 4 estrategias para el mejoramiento continuo que faciliten optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center. Este cruce se evidencia en el cuadro 17.

Cuadro 17. Cruce de variables

<p>Factores internos</p> <p>Factores externo</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Filosofía institucional definida -Estructura organizativa delimitada -Procedimiento de rendición de cuentas definido 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sin descripción de puestos -Proceso de toma de decisiones no efectivo -Se requiere asumir mayor liderazgo ante los trabajadores. -Actividades de la empresa US Center sin orientación -Carencia de un modelo definido del tipo de liderazgo Sin evaluación de desempeño de los trabajadores ni la institucional -Sin medidas correctivas para atender las debilidades -Inexistencia de un proceso de de mejoramiento continuo
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevas tecnologías -Uso de Internet -Manejo de las redes sociales -Formación de los trabajadores -Aparición en el país de emprendedores en materia de artículos y ropa deportiva 	<p>FO (ESTARTEGIAS MAXI-MAXI)</p> <p>Proponer la introducción de las nuevas tecnologías en el proceso administrativo en la empresa US Center</p>	<p>DO (ESTRATEGIAS MINI-MAX)</p> <p>Elaborar un programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo de la empresa US Center y las nuevas tendencias en administración</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Situación política del país -Crisis económica -Muchos competidores -Limitaciones en cuanto al inventario de los productos que ofrece 	<p>FA (ESTRATEGIAS MAX-MIN)</p> <p>Establecer un proceso de revisión de posicionamiento de la empresa US Centre</p>	<p>DA (ESTRATEGIA MINI-MINI)</p> <p>Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen</p>

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Leyenda: FO: Estrategias para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades
 DO: Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
 FA: Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas
 DA: Estrategias para minimizar las debilidades y minimizar las amenazas

Fase III. Diseño de estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

Esta fase se desarrolló en el Capítulo V, en ella se planteó la propuesta que se centrada en estrategias de mejoramiento continuo para la optimización del proceso administrativo de la empresa US Center. Dichas estrategias parten de los resultados obtenidos en el diagnóstico y el análisis interno y externo realizado a la empresa y materializado en la matriz. Esta propuesta estuvo integrada por cuatro (4) componente: la presentación de la propuesta, los objetivos tanto generales como específicos, el desarrollo de la misma y la factibilidad.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación y justificación de la propuesta

Las estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center que se proponen en este capítulo se fundamentan en el método Kaizen, a criterio de Mesa (2018:1), “este método es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todas aquellas ineficiencias que conforman un sistema de producción”. En el caso de estudio, se focalizará en la mejora del proceso administrativo que se desarrollan en esta empresa, dirigida a aquellas debilidades detectadas mediante las técnicas aplicadas en las fases I y II.

Se justifica la aplicación del Kaizen debido a que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como mejoramiento continuo. En combinación con este método, se plantea incorporar la innovación en cuanto al uso de las nuevas tecnologías en las etapas o fases del proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control.

La propuesta se estructuró en cuatro objetivos a desarrollar y que se propone atender en la empresa US Center: Introducción de nuevas tecnologías al proceso administrativo, programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo y estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen. Estas herramientas de mejora, que se presentan no necesariamente deben ser sofisticadas y/o avanzadas, sino aquellas que permiten que emerja todo el potencial de mejora de los trabajadores y convertirlos en colaboradores, para ello se asumirán tres principios:

- Involucrarlos y motivarlos hacia la resolución de problemas.
- Conseguir que cooperen y compartan su conocimiento.
- Apuntar las soluciones a la causa o raíz de los problemas y no a los síntomas o consecuencias de los mismos.

5.2. Objetivos de la propuesta

General: Diseñar estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

5.2.1. Objetivos Específicos

1. Proponer la introducción de las nuevas tecnologías en el proceso administrativo en la empresa US Center.
2. Elaborar un programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo de la empresa US Center y las nuevas tendencias en administración.
3. Establecer un proceso de revisión de posicionamiento de la empresa US Center.
4. Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen.

5.3. Desarrollo de la propuesta

La propuesta se desarrolló en función de cuatro objetivos, a partir de los cuales se planificaron actividades de mejora continua, se presentan a continuación:

Objetivo 1. Proponer la introducción de las nuevas tecnologías en el proceso administrativo en la empresa US Center.

Consistirá en incorporar actualización tecnológica en la empresa mediante el uso de redes de comunicación mediante un Sistema de Información Gerencial, así como la creación de la página Web de la empresa y activación de la red social Facebook.

Actividad N°1. Organización de un Sistema de Información Gerencial Computarizado en Redes (SIGCR)

Es importante que en la empresa US Center, se produzca un flujo de información que permita que las diferentes instancias administrativas: Gerencia, departamento y áreas que lo conforman, así como los grupos de contexto organizacional que deben compartir información según sus funciones y competencias. Para lograr esto, se requiere establecer un Sistema de Información Gerencial utilizando computadores conectados en redes en los cuales se pueda administrar el flujo de información, entre estas unidades administrativas además de la información que debe compartirse con los trabajadores y otros miembros de la organización. Se propone como herramientas establecer: Redes de comunicación mediante la conexión en red además de internet, uso de Correo electrónico institucional, Página Web y redes sociales.

Actividad N°2. Creación de la página Web de la empresa, correo institucional y activación de la red social Facebook

Se plantea que la empresa US Center, avance hacia la creación de su página web mediante el uso de las ventajas que ofrecen Portales gratuitos, lo que facilitará poner a la orden de los clientes y miembros de la empresa información de interés público además de manejar un flujo de información que facilitará conocer las percepciones de los clientes e intercambiar aspectos del proceso administrativo mediante espacio privados entre las unidades administrativas involucradas en las etapas: Planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Objetivo 2. Elaborar un programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo de la empresa US Center y las nuevas tendencias en administración

Este programa estará dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo, en este se planteará un proceso de formación continuo y permanente sobre temas prioritario: Proceso administrativo, liderazgo, toma de decisiones, descripción de puestos, metas organizacionales, evaluación de desempeño e institucional.

Actividad N°1. Programación de Talleres y charlas sobre temas prioritarios

Se desarrollarán talleres y charlas sobre temas de interés y que corresponden a las debilidades detectadas en cuanto a la forma como se llevarían las fases del proceso administrativo. Se presentan en forma organizada como se desarrollarán y en un cuadro resumen. Taller 1. Proceso administrativo, Charla 1. Liderazgo, metas organizacionales y toma de decisiones, Taller 2. Descripción de puestos y Taller 3. Evaluación de desempeño e institucional.

Cuadro 18. Programa de formación y actualización

PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN				
Objetivo general: Programar talleres teórico-práctico y charlas dirigidos a los trabajadores de la empresa US Centre en cuanto al manejo del proceso administrativo:				
Actividad N° 1		N° de horas: 20	Lugar: Espacios de la empresa	
Objetivos específicos	Actividad	Contenido	Desarrollo	Participantes
Desarrollar taller sobre el proceso administrativo y como se desarrolla en la empresa US Center	Taller	Proceso administrativo Planificación Organización Dirección Control y Evaluación	-Presentación -Expectativas -Exposición -Trabajo práctico en grupo -Plenaria -Entrega del trabajo grupal -Cierre	Cinco (5) trabajadores del área administrativa

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Continuación Cuadro 18. Programa de formación y actualización

PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN				
Objetivo general: Programar talleres teórico-práctico y charlas dirigidos a los trabajadores de la empresa US Centre en cuanto al manejo del proceso administrativo:				
Actividad N° 1 empresa		N° de horas: 20	Lugar: Espacios de la	
Objetivos específicos	Actividad	Contenido	Desarrollo	Participantes
Brindar información sobre liderazgo, tipos y su vinculación con las tomas de decisiones y el logro de metas organizacionales	Charla	Liderazgo, metas organizacionales y toma de decisiones	Exposición del facilitador Sesión de preguntas y respuestas Entrega de evaluación: Conclusiones obtenidas Cierre	Nueve (9) trabajadores de la empresa US Center.
Aplicar los conocimientos relacionados a la descripción de puestos en la resolución de ejercicio	Taller	Descripción de puestos	-Presentación -Discusión de expectativas -Exposición y explicación -Resolución y discusión de ejercicio -Entrega de ejercicio -Cierre	Cinco (5) trabajadores del área administrativa
Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño de los trabajadores y de la institución	Taller	Evaluación de desempeño e institucional	-Presentación y expectativas -Discusión de material -Exposición -Resolución de un caso en grupo -Plenaria -Entrega de trabajo grupal Cierre	Cinco (5) trabajadores del área administrativa

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Objetivo3. Establecer un proceso de revisión de posicionamiento de la empresa US Center.

Actividad N°1. Planificar la aplicación de una encuesta en la modalidad de cuestionario a un grupo de clientes fidelizados y potenciales de la empresa

Se propone un proceso de revisión de la posición de la empresa US Center mediante la elaboración de una encuesta en su modalidad de cuestionario, con preguntas con dos opciones de respuestas, se partirá de la variable denominada posicionamiento. Se aplicará en las tiendas de la empresa tanto a cliente fijo o fidelizados como a los potenciales y así conocer su percepción sobre la empresa y sus productos. Se sugiere:

Cuadro 19. Operacionalización de la variable para elaborar ítems de la encuesta

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Posicionamiento	Definición del producto y servicios	Reconocimiento del Producto y servicios	1
		-Alternativa de compra	2
		-Atributos	3
		-Información sobre los productos y servicios	4
	Diferenciación con otros productos	-Diferencias con la competencia	5
		-Calidad	6
		-Beneficio-costos	7
	Fidelización	-Habitualidad	8
		-Preferencias	9
		-Necesidades	10
		-Aceptación de sustitutos	11
		-Confianza	11
	-Lealtad	12	

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Objetivo 4. Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen.

Actividad N°1. Planificación de aplicación de las 5 S

Para aplicar esta metodología se debe tener claridad sobre qué se debe hacer, por tal motivo se plantea que la empresa US Center en el área administrativa cumpla con tres acciones.

1. Organización del equipo coordinador de la metodología

Para la implantación de esta metodología se debe constituir grupos de trabajo compuesto por los trabajadores y un coordinador, que iría marcando las pautas para el cumplimiento correcto de las distintas etapas. Los grupos sugeridos serían:

a.-Clasificadores y recolectores: Se encargarán de clasificar lo que se encuentra en el espacio de área administrativa, colocando en bolsa negra marcadas con tarjetas rojas que tenga la palabra desechar y en bolsas naranjas marcado con etiquetas amarillas nombradas con la palabra reubicar, luego se colocan en dos espacios diferentes para ser removidas posteriormente.

b.- Organizadores: Se dirigen a colocar lo que está marcado con las tarjetas amarillas al lugar al cual corresponden y reubicar lo que corresponda.

c. Limpiadores: Se encargarán de limpiar, desechar las bolsas marcadas con las tarjetas rojas.

d. Estandarizadores: En este punto se ubica el jefe del área administrativo. el personal administrativo, los cuales elaborarán una lista de lo que se ha realizado y el avance de la metodología 5S en base a indicadores de cumplimiento

e. Inspectores: se sugiere que el jefe del departamento realizará actividades de inspección. Además, se establecerá un esquema de cronograma de actividades que se desarrollaran semanalmente.

3.-Elaborar planificación con cada una de las actividades que se realizarán en cada paso y sus beneficios: se especificará cada actividad a realizar, en función de atender las debilidades que se presentan en el proceso administrativo. Se muestra el modelo del formato y se presenta la planificación en sí:

Cuadro 21. Planificación de las actividades de la Metodología 5S

ETAPA PREVIA		
Presentación del coordinador y organización en grupos		
PLAN DE TRABAJO		
Paso	Actividades	Beneficios
Seiri, Clasificación y Despeje	<ul style="list-style-type: none"> -Recoger todos los utensilios y herramientas y colocarlas en una zona -Acumular los desperdicios y objetos dañados -Colocar en bolsas los desperdicios y en dispensadores con ruedas el material desechado -Colocar etiquetas a lo que es necesario y lo que es innecesario 	Espacios despejados
-Seiton	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación visual del material, equipo y herramientas de trabajo con su identificación -Archivar documentos -Distribuir el área según las zonas trabajo con sus debidas señalizaciones 	Organización de las áreas de trabajo y mayor movilidad en estas
-Seiso	<ul style="list-style-type: none"> -Mover las bolsas a las zonas de colocación de basura -Mover y barrer material desechado que se encuentra en diferentes zonas de trabajo -Pintar zonas que muestran suciedad 	<p>Áreas de trabajo despejadas</p> <p>Ambiente limpio</p>

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

Continuación Cuadro 21. Planificación de las actividades de la Metodología 5S

ETAPA PREVIA		
Presentación del coordinador y organización en grupos		
PLAN DE TRABAJO		
Paso	Actividades	Beneficios
Seiketsu	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer las normas de trabajo -Realizar la descripción de puestos -Establecimiento de los indicadores y formato para la evaluación de desempeño e institucional -Establecer cronograma de reuniones -Elaborar la planificación estratégica del área de administración -Entrega de material informativo -Elaborar formato de verificación y cronograma de actividades - Publicar en carteleras informativas las normas que rigen el trabajo en el área administrativa 	Normalización y mejora del proceso administrativo
Shitsuke	<ul style="list-style-type: none"> Revisar que se utilicen en las áreas de trabajo los equipos, herramientas y material -Chequear que se mantenga la limpieza y organización de los espacios -Garantizar el cumplimiento de las normas establecidas 	Cumplimiento de las normas

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

5.4. Factibilidad

Sobre la factibilidad, García (2012:24), aporta que “se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”. En esta investigación el estudio de factibilidad permitió el establecimiento de que recursos se requiere para el diseño y futuro desarrollo de las estrategias que se proponen y con que se cuenta la empresa US Center para concretar las actividades que las integran. Se presenta y desglosa los aspectos importantes de la factibilidad de tipo operativa vinculada a los materiales, los recursos humanos y la

infraestructura que necesita para llevar a cabo lo planificado. La empresa cuenta con un conjunto de recursos que están a la disposición para la puesta en práctica de la propuesta a futuro. Por tales razones se presentan dos cuadros con la estimación de costos y los requerimientos en cuanto a recursos humanos e infraestructura:

Cuadro 22. Materiales requeridos

Material	Cantidad
Resma de papel bond	1
Fotocopias	40
Bolsas negras	10
Bolsas anaranjadas	10
Cartulina roja	5
Cartulina amarilla	5
Coletos	2
Archivadores	2
Impresoras	2
Computador	2
Guantes (pares)	9
Tapa bocas	9
Desinfectantes	4
Jabón liquido(litros)	3
Mesa	1
Silla	10
Escoba	2
Contenedor de basura	2
Cartelera	2
Estantes organizadores	2

Fuente:

Campagnolo y Elbittar (2020)

Cuadro 23. Factibilidad operativa

Tipo de Aspecto	Descripción	Cantidad
Recursos humanos	Personal del área administrativa	5
	Personal del área operativa	4
	Facilitadores	4
	Investigadores	2
	Tutor	1
Infraestructura	Espacios de la empresa US Center	1

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center arrojó un conjunto de debilidades que se experimentan dicho proceso , entre las cuales se encuentran, no se cuenta con una planificación de las actividades, sin descripción de los puestos de la estructura organizativa, proceso de toma de decisiones no efectivo, se requiere asumir mayor liderazgo ante los trabajadores, actividades de la empresa US Center sin orientación, carencia de un modelo definido del tipo de liderazgo, sin evaluación de desempeño de los trabajadores ni la institucional ni medidas correctivas para atender las debilidades y la inexistencia de un proceso de de mejoramiento continuo

En cuanto a los resultados del análisis del contexto interno y externo de la empresa US Center, se encontró que las estrategias a aplicar para atender la situación que se presenta en esta organización, deben apuntar a: Proponer la introducción de las nuevas tecnologías en el proceso administrativo en la empresa US Center, a la elaboración de un programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo, a establecer un proceso de revisión del posicionamiento de la empresa US Center en el mercado de la ropa deportiva y desarrollar estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen.

Las estrategias de mejoramiento continuo diseñadas para optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center que se propusieron se fundamentan en el método Kaizen y se estructuraron en cuatro aspectos a desarrollar: Introducción de nuevas tecnologías al proceso administrativo, programa de formación y actualización dirigido a los trabajadores en cuanto al manejo del proceso administrativo, revisión de posicionamiento de la empresa y estrategias de mejoramiento continuo centrados en el Kaizen.

Recomendaciones

-Aplicación la propuesta planteada con la finalidad de optimizar el proceso administrativo en la empresa US Center.

-Indagar y plantear alternativas de solución viables que permitan atender las debilidades detectadas en el proceso administrativo de la empresa US Center.

-Establecer ciclos de mejora continua que involucren todas las áreas de organización.

-Planificar en forma continua y permanente la evaluación de desempeño institución e individual.

-Introducir cambios y mejoras en función de diagnóstico estratégicos aplicados para detectar debilidades y evitar desviaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, Roberto. (2011). **Guía unificada para la elaboración de anteproyecto de investigación**. [Documento en línea]. Consultado el 12 de Mayo de 2019], de <http://blog.utp.edu.co/ricosta/files/2011/08/guia-unificada-elaboraci%20n-anteproyecto-de-investigacion-v20112.pdf>
- Alvarado, Karla y Pumisacho, Víctor. (2016). **Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio 2017**. [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto 2019, de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/103526/901-418PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Caracas: Episteme.
- Arias, Fidias. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta edición. Caracas: Episteme.
- Balestrini, Miriam. (2006). **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**. España: Spiersing.
- Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación**. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Carvajal, Lizardo (2013). **Los recursos en la investigación científica y sus clases**. [Documento en línea]. Consultado el 12 de Mayo de 2019, de <https://www.lizardo-carvajal.com/los-recursos-en-la-investigacion-cientifica-y-sus-clases/>
- De La Rosa, Susan y Arregoces Anderson. (2015). **Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S. A., en la ciudad de Cartagena**. [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto 2019, de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/2536/1/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf>
- Chalco, Sara. (2015). **Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples Camelot S.R.L**". [Documento en línea]. Consultado el 29 de julio 2019, de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/978/chalco_se.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Dorbessan, Ricardo. (2006). **Las 5S, herramienta de cambio**. Argentina: Editorial Universitaria de la U.T.N.
- Fernández, Luis **Diagrama de Gantt**. México: Mac Graw Hill.2000.
- García, Luis (2012). **Introducción a la teoría administrativa**. Valencia: UC
- García, Reinaldo. (2019). **Plan de mejoras en la gestión de calidad de la Línea de producción de Criba en la empresa Granitos Puerto Cabello SA**. Trabajo de grado. Universidad José Antonio Páez.
- Gómez, Carlos. (2000).**Proyecto factible**. Valencia: Predios.
- González, Hugo. (2012).**Herramientas de mejora continua**. [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto 2019, de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>
- Hernández, S. Fernández, R, y Baptista, L. (2010).**Metodología de la Investigación**. 2da edic. México: McGraw Hill
- Ibarra, Jimmy. (2011).**Investigación**. Aragua: UBA
- Imai, Maasaki (1989): Kaizen: **La clave de la ventaja competitiva japonesa**: México: Cecsa.
- Jacobs, Robert. (2000). **Administración de Producción y Operaciones: Manufactura y Servicios**. Estados Unidos: McGraw-Hill
- Koontz Harold y WeihrichHeinz (2004). **Administración Un Perspectiva Global**.12a. Edición.USA: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, Diana. (2018). **Propuesta de mejoramiento continuo mediante la metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la Fundación Desayunitos Creando Huella, en Colombia**. [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16062/1/PROPUESTA%20DE%20MEJORAMIENTO%20CONTINUO%20MEDIANTE%20LA%20ME.pdf>
- Mesa, Carlos.(2018). Mejora continua de procesos: Método Kaizen. [Documento en línea]. Consultado el 11 de febrero de 2020, de <https://es.workmeter.com/blog/bid/246575/mejora-continua-de-procesos-el-m-todo-kaizen>
- Moreno, Marco. (2011). **El método Kaizen para el mejoramiento continuo**. [Documento en línea]. Consultado el 08 de enero 2020, de

<https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-metodo-kaizen-para-el-mejoramiento-continuo>

- Ponce, Humberto. (2007). **La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.** En: Enseñanza e investigación en psicología. Enero - junio. 12 (1), p. 114
- Pinto, Emmary (2014). **Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: pequeñas empresas del municipio Valencia.** [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto de 2019, de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/839/4/epinto.pdf>
- Ramírez, Tulio. (2007). **Cómo hacer proyecto de investigación.** Caracas: Panapo.
- Sales, Matías. (2002). **Diagrama de Pareto.** [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-pareto/>
- Suarez, Miguel y Dávila, Miguel. (2008). **Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.** [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3117757.pdf>
- Veloz, Orianna. (2014). **Propuesta para la mejora de los procesos administrativos y contables de las actividades de compras en el INCES.** [Documento en línea]. Consultado el 01 de agosto de 2019, de <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/orianna-veloz.pdf>

ANEXOS

ANEXO A

[ANEXO A]. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center	PROCESO ADMINISTRATIVO	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.	Planificación	-Filosofía institucional -Proyección de acciones -Prever los recursos que se necesita	1 2 3	Cuestionario
			Organización	-Establecimiento de la estructura organizativa	4	
				-Descripción de puestos	5	
				-Cómo se agrupan las actividades	6	
				-Quién rinde cuentas a quién	7	
			Dirección	-Proceso de toma de decisiones	8	
				-Influencia en los trabajadores	9	
				-Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales	10	
				-Tipo de liderazgo	11	
			Control	-Evaluación de desempeño	12	
				-Evaluación organizacional	13	
				-Medidas Correctivas	14	
				-Mejoramiento continuo	15	

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)

ANEXO B
CUESTIONARIO

Título de la Investigación:

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO CONTINUÓ PARA OPTIMIZAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA US CENTER EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.

Objetivo del Instrumento

Recolectar información sobre la situación actual del proceso administrativo en la empresa US Center.

Instrucciones

1. Lee detenidamente cada una de las preguntas.
2. Responda de manera objetiva cada pregunta
3. Marca con una X la respuesta que considere
4. En caso de dudas consulte con quien aplica el cuestionario.

Gracias por su colaboración

HOJA DE RESPUESTAS

Ítems	PREGUNTAS	Opciones de respuestas		
		S	AV	N
1	¿Tiene definida su filosofía institucional la empresa US Center?			
2	¿Se realiza la planificación de las acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo de la empresa US Center?			
3	¿Se prevén los recursos que se requieren para el proceso administrativo en la empresa US Center?			
4	¿Tiene establecida una estructura organizativa la empresa US Center??			
5	¿Existe en la empresa US Center la descripción de los puestos que derivan de su estructura organizativa?			
6	¿Se agrupan las actividades similares por departamentos o unidades administrativas?			
7	¿Se encuentra delimitado el procedimiento de rendición de cuentas en la empresa US Center?			
8	¿Se sigue un proceso de toma de decisiones efectivo en la empresa US Center?			
9	¿Tienen los líderes de la empresa US Center influencia en los trabajadores?			
10	¿Se orientan las actividades de la empresa US Center hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales			
11	¿Se tiene definido el tipo de liderazgo que se requiere en la empresa US Center?			
12	¿Se realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores en la empresa US Center?			
13	¿Se realiza la evaluación organizacional en la empresa US Center?			
14	¿Aplica la empresa US Center medidas correctivas a las debilidades detectadas mediante la evaluación de desempeño y organizacional?			
15	¿Se desarrollan estrategias de mejoramiento continuo en la empresa US Center?			

Leyenda: S =Siempre AV= Siempre N=Nunca

Fuente: Campagnolo y Elbittar (2020)