

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN**  
**DE NEGOCIOS**

**TESIS**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KAIZEN O MEJORA CONTINUA**  
**Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE**  
**EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO CEPEA**

**PRESENTADO POR:**

**ERNESTO ENRIQUE MIYASHIRO MALPARTIDA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**2017**

## Dedicatoria

A la Memoria de mi Padre y el reconocimiento a mi señora Madre Victoria, por permitirme llevar a cabo todos mis sueños e impulsarme para lograrlos.

A la Memoria de mi abuela **Susana** y la gratitud a mi abuelo **Cesar** por enseñarme a ser la persona que soy y a quienes les admiro su fortaleza de carácter que les permitió enfrentar los problemas en su vida, saliendo siempre adelante.

A mi **novia Pamela**, por su apoyo y ánimo que me brinda día a día, para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis **hijos Diana Rosa y Juan Diego Soky**, que alegran mis días y a quienes siempre cuidaré y orientaré hasta verlos realizados como personas de éxitos en el futuro.

## **Agradecimientos**

**A Dios**, por el don de la vida que me permitió esta experiencia académica que sin duda me llevo a crecer como ser humano y profesional.

A **mis padres**, “por lo que he sido, soy y seré a imagen y semejanza de ellos”.

A **mi familia**, porque con sus palabras de aliento me han animado a continuar cuando las fuerzas parecían desfallecer.

A **mis hermanos, Cesar** por su apoyo incondicional, Patricia, Maria, Enrique, Luis Katia por estar siempre conmigo, a **Ricardo Maruyama** por sus aportes y sabios consejos académicos.

A **mi asesor** de la investigación, el **Dr. Fernando Vigil Cornejo**, por su acompañamiento y aportes durante todo el proceso donde supo darme los consejos necesarios para el desarrollo y culminación de la presente tecnología.

A **mis docentes de la maestría**, por el conocimiento compartido y aporte a mi proyecto de investigación y de vida.

A **mis colegas de la promoción de maestría**, Cesar, Ricardo, Luis, Eduardo, Jorge, Victor, Margarita, Will, Libre, Pablo, Yuan, Bryan, Pedro y Mariangela; a todas y todos por su espíritu de compañerismo y trabajo en equipo, les guardo un reconocimiento especial.

A **mis profesores, profesionales y amigos de CEPEA** con quienes he compartido el trabajo que me han permitido aprender de ellos:

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>11</b>
1.1. Marco Histórico	11
1.2. Marco Teórico	16
1.3. Investigaciones	23
1.4 Marco Conceptual	31
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>36</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	36
2.1.2 Definición del problema	37
2.1.2.1 Problema General	37
2.1.2.2 Problemas Específicos	37
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>38</b>
2.2.1 Finalidad	38
2.2.2 Objetivos: General y Específicos	38
2.2.2.1 Objetivo General	38
2.2.2.2 Objetivos Específicos	38

2.2.3 Delimitación de la Investigación	39
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	39
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>40</b>
2.3.1 Supuestos Teóricos	40
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	41
2.3.2.1 Hipótesis Principal	41
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	41
2.3.3 Las Variables e Indicadores	42
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>43</b>
3.1 Población y Muestra	43
3.1.1 Población	43
3.1.2 Muestra	43
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	44
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	44
3.4 Procesamiento de datos.	45
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>46</b>
4.1 Presentación de resultados.	46
4.2 Contrastación de Hipótesis	62
4.3 Discusión de resultados	66
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>70</b>
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>

<b>ANEXOS</b>	<b>75</b>
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	75
Anexo N° 2.- Matriz de coherencia interna	81

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de la aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicada y el nivel descriptivo.

El Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA cuenta con un total de 141 trabajadores, considerando que se encuentran bajo la modalidad de Contrato de Plazo Fijo, Plazo Indeterminado.

La muestra obtenida fue probabilística y ascendió a 103 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 16 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la aplicación de la Metodología Kaizen o mejora continua se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

**Palabras Claves: Metodología KAIZEN, Nivel de productividad, Estandarización, optimización, calidad, Desempeño Organizacional.**

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine the relationship between the application of the Kaizen Methodology or continuous improvement with the organizational performance of the CEPEA Private Technological Higher Education Institute.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was applied and the descriptive level.

The Private Technological Higher Education Institute CEPEA has a total of 141 workers, considering that they are under the modality of Fixed Term, Indefinite Term and CAS.

The sample obtained was probabilistic and amounted to 103 workers, to whom the instrument that consisted of 16 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the application of the Kaizen Methodology or continuous improvement is directly related to the organizational performance of the CEPEA Private Technological Higher Education Institute.

**Key Words: KAIZEN Methodology, Productivity Level, Standardization, optimization, quality, Organizational Performance.**



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas buscan ser más exitosas y competitivas y son las personas las encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas.

En la industria peruana y mundial, existen diferentes indicadores que permiten mejorar el nivel de productividad y el desempeño organizacional, por ejemplo, número de clientes, nivel de ventas, nuevos clientes, entre otros.

En el Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA, se pretende mejorar el desempeño organizacional, no sólo monitoreando su desempeño a través de indicadores, sino también aplicando nuevas herramientas de calidad que permitan incrementar los niveles de la productividad de la organización.

Una de las principales herramientas de calidad utilizadas es la llamada “Metodología KAIZEN”, es una herramienta de origen japonés que permite mejorar continuamente el desempeño de las empresas.

Por este motivo, la presente tesis, pretende determinar la relación de la aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

El trabajo de investigación está estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACION

#### **1.1. Marco Histórico**

CEPEA nace como una idea juvenil propia de una generación de maestros que en su oportunidad supo interpretar las necesidades educativas de las masas trabajadoras que emergían dentro de un proceso de cambio, donde se reciclaban las funciones y roles de los diferentes agentes de la producción y del trabajo.

Corrían los años setenta, cuando en toda América Latina surcaba una idea revolucionaria que patrocinaba los modelos socializantes de la economía y la propiedad.

En esos tiempos, la urgencia por una educación eficaz que permitiera, especialmente al trabajador, al obrero y al comunero, intervenir activamente y sin desviaciones en la generación de la riqueza, dieron origen a CEPEA, que instalándose en el escenario nacional, como un proyecto de capacitación técnica especializada, aportó en la formación de cuadros técnicos en las fábricas, las minas, y de manera muy particular, a los miembros de las distintas cooperativas que surgían como un sector económico clave en el país.

Cumplidos los términos y las etapas de una educación orientada a la capacitación tecnológica de hombres y mujeres, vinculados directamente a la producción de bienes y servicios, CEPEA se transforma en un Centro de Formación Profesional de la Juventud Peruana.

Han transcurrido ya 4 décadas de esa gesta educativa y desde ese entonces, miles de profesionales en las diferentes carreras, actúan productivamente en los diferentes escenarios de la vida civil, ofreciendo con talento sus competencias y

capacidades profesionales para alcanzar el anhelo del bienestar individual y colectivo.

Ahora, consolidada como una empresa educativa privada, ofrece a la sociedad peruana una gama variada de programas educativos que cubren todo el sistema, pero con la calidad, pertinencia e integridad de su experiencia acumulada en la formación profesional técnica de la juventud y coherentes en la misión trazada, la empresa se propone continuar en la senda de impartir una educación orientada a formar los líderes profesionales para el cambio y la transformación de la sociedad.

### **Mejora Continua.**

**Suarez (2009).** Refiere que el término Kaizen es definido por Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1986; 1997), esta palabra japonesa que significa "mejoramiento", todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico.

Diferentes autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio **Imai (1989)** lo define como: "Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual".

Para **Newitt (1996)**, la definición de Imai (1986, 1989), se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Farley 1999; Newitt 1996), es decir, Mejora Continua o Principio de Mejora Continua.

El concepto cobró tanta fuerza en este sentido, que el Kaizen ha sido considerado como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones japonesas en los últimas tres décadas del siglo XX (Imai 1986; Brunet 2000). Durante los últimos 20 años, este concepto ha sido utilizado en el mundo empresarial de diferentes maneras: i) desde aplicarlo como un posible elemento "mágico" que aparece a través de la participación de los empleados y los sistemas de sugerencias de mejora, considerándose de igual manera, como

un grupo de técnicas y herramientas para eliminar desperdicios (Muda por su término en japonés); ii) hasta llegar a ser simplemente utilizado como una pieza más, de aproximaciones de gestión tales como la Gestión por Calidad Total Total Quality Management (TQM) en su enfoque occidental, la Gestión de la Calidad en toda la Empresa.

**Lillrank y Kano (1989).** Señalan que de esta manera, la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo.

**Bessant (2003)** indica que la movilización y la participación de los empleados, genera un canal o un medio para que los mismos, puedan contribuir al desarrollo de la compañía. En términos sencillos, "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar". Esta idea, se compara y es similar a los estudios iniciales de la Escuela de las Relaciones Humanas, en las que Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg argumentaban dicha aproximación del management (Malloch 1997).

En la edad antigua, estuvo orientada a la revisión metódica y rigurosa a fines administrativos contables, evolucionado posteriormente a otras áreas, tales como la operativa y la de calidad.

**Gryna, Chua y Defeo (2008)** Señalan que algunos aspectos del desempeño de calidad con un estándar para ese desempeño, se resalta en esta noción la esencia de la auditoria de calidad y la comparación de resultados obtenidos (verificables) con los estándares establecidos.

### **Desempeño organizacional.**

**Del Castillo y Vargas (2009).** Señalan que a principios del siglo pasado eran comunes las métricas de desempeño basadas en el cálculo de tiempos y movimientos y su comparación con medidas estandarizadas, cuyos valores

obedecían a un flujo de procedimientos dentro de un proceso predeterminado o modelo.

El ambiente de negocios, el clima organizacional interno y la competencia, fundamentalmente, alentaron a teóricos y gestores a indagar sobre medidas de desempeño que fueran más allá de lo estático de las medidas convencionales.

Las nuevas métricas de desempeño fueron progresivamente evolucionando hacia sistemas enteramente articulados tanto a los resultados operativos como a las metas de nivel estratégico que proyectaran una imagen aproximada del desempeño futuro de la organización.

Durante las últimas cuatro décadas, la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización ha alimentado las expectativas de los gestores en organizaciones públicas y privadas.

Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la “gestión”.

**Becerra, (2009);** además de los ampliamente estudiados temas de la gestión del cambio, la psicología organizacional y la resistencia al cambio dentro de las organizaciones.

Es de fundamental importancia notar que los modelos de gestión prevalecientes en el ámbito gubernamental aún se mantienen bajo la influencia del enfoque de “organización y métodos”, que tuvo su máximo auge en la primera mitad del siglo XX, como parte de las rutas de pensamiento asociadas a la administración científica (Taylor, 1911) y los modelos mecanicistas y de la burocracia racional

(Weber, 1947). La característica esencial de estos modelos es el predominio de la estructura como eje de la gestión.

**Chiavenato (2006).** El movimiento del desempeño organizacional surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas del hombre y la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de la organización. En sentido estricto el desempeño organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría administrativa, sino un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta.

El origen del desempeño Organizacional se le atribuye a varios factores que son:

1. La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una de las cuales, presenta un enfoque diferente.
2. Los estudios sobre la motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional.
3. La creación del National Training Laboratory (NTL), de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta de grupo.
4. La publicación de un libro en 1964, por un grupo de psicólogos National Trading Laboratoty, exponiendo sus investigaciones en T- Groups, los resultados con la capacitación de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación.
5. La pluralidad de cambios en el mundo, que son:
  - a) transformaciones rápidas e inesperadas del ambiente organizacional
  - b) Aumento del tamaño y de la complejidad de las organizaciones.
  - c) Diversificaciones y complejidad de la tecnología, exigiendo la integración entre actividades y personas y de competencias diferentes.
  - d) Cambios en la conducta administrativa debido a un:

- i) nuevo concepto de hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades, sustituyendo a idea del hombre ultra simplificado, inocente, y del tipo “aprieta botones”.
- ii) Nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y en la razón, en lugar del modelo de poder basado en la coacción y amenaza.
- iii) Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas democráticas en lugar del sistema despersonalizado y mecanicista de la burocracia.
- iv) La gran intervención del final del siglo xx fue la innovación. Esta modificó la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo. El desempeño organizacional es una respuesta a los cambios y a la innovación.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1 Mejora continua (Kaizen)**

**Dean y Bowen (1994)** indican que uno de los tres elementos que conforman el TQM es la Mejora Continua (Kaizen), además del enfoque en el cliente y el trabajo en equipo. La Mejora Continua es entendida como un elemento del TQM, lo que significa un compromiso constante de la organización por examinar sus procesos técnicos y administrativos, con el fin de buscar mejores métodos de trabajo.

**Bessant y Caffyn (1997), Bessant (2003).** Sostienen que desde dichos estudios, el Kaizen entendido como Mejora Continua, no se percibe como simplemente un proceso lineal, en el que una vez que se ha implantado un esfuerzo de mejora, este debe mantenerse y mejorarse de manera continua.

Por el contrario, se entiende como un proceso dinámico evolutivo, compuesto por una serie de niveles por los que una organización puede transitar al aplicar la Mejora Continua como una capacidad de la organización. Bien conducido, este proceso dinámico puede llevar a la organización a alcanzar una capacidad dinámica de la organización que le produzca una ventaja competitiva.



**Grijalvo, Martín y Priba (2002).** Señalan que la mejora continua, personas y procesos, se convierten en tres factores clave para conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente y un nuevo enfoque de gestión de la calidad que sustituye a los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad persiguen la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos de la empresa mediante la participación activa de todo el personal.

En estos sistemas, la organización se presenta como un complejo sistema socio-técnico en el que la optimización atiende no solo a los resultados del sistema productivo sino al aprovechamiento de los recursos especialmente los humanos para lograr una mayor flexibilidad.

**Evans y Lindsay. (2000).** Refieren que el mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

**Marín, Bautista, García (2014).** Sostienen que tradicionalmente se asume que una empresa tiene o no tiene mejora continua, sin embargo, sería más adecuado considerar la mejora continua como una cuestión de grado donde existe un patrón de comportamiento que evoluciona a lo largo del tiempo.

Por otra parte, es frecuente que la literatura académica asuma que existe una correlación entre la implantación de determinadas herramientas y la mejora de resultados empresariales, sin tener en cuenta otros elementos como los comportamientos o habilidades asentadas en el grupo de personas que desarrollan la mejora continua en la empresa. Para resolver estos dos aspectos se han propuestos modelos que estructuran la evolución de la mejora continua en etapas que podríamos resumir como:

**Etapa 1<sup>a</sup>.** Existe interés en el concepto de mejora continua pero la implementación todavía es muy básica. Los problemas son resueltos de forma aleatoria. No existen esfuerzos formales o estructuras para mejorar la organización. Existen esfuerzos puntuales de mejora caracterizados por la inactividad y la no participación.

**Etapa 2<sup>a</sup>.** Existe un compromiso formal para construir un sistema que pueda desarrollar la mejora continua a través de la organización. Se introduce la mejora continua o una organización equivalente de iniciativas de mejora. Los operarios usan procesos de solución de problemas estructurados

**Etapa 3<sup>a</sup>.** Existe un compromiso de enlazar las actividades de mejora continua, establecida a nivel local, con la estrategia global de la organización.

**Etapa 4<sup>a</sup>.** Existe un intento de dotar de autonomía y poder a las personas y a los grupos, para gestionar sus propios procesos. En especial, los propios operarios son capaces de detectar los problemas a solucionar (tanto explícitos como potenciales) y seleccionar aquellos que mantienen la mejora enfocada a las prioridades establecidas en la empresa o departamento.

**Etapas 5ª.** Se aproxima a un modelo de «organización que aprende» Comportamientos de aprendizaje extensivos y ampliamente distribuidos alcanzando la participación de la mayoría de empleados, incluso contando con personas de las empresas de la cadena de suministro

**Grütter (2002)** Indica que la mejora continua puede definirse como pequeños cambios incrementales en los procesos productivos o en las prácticas de trabajo que permiten mejorar algún indicador de rendimiento (que no necesitan grandes inversiones para realizarse y que cuentan con la implicación de todos los componentes de la empresa.

**Terziovski; Sohal, (2000).** Los temas que con más frecuencia son analizados son la mejora de la calidad o costes de fabricación, aunque también son habituales los asuntos de seguridad e higiene en el trabajo.

**Bond (1999)** La mejora continua está basada en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases: estudiar la situación actual, recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora; poner en marcha las propuestas seleccionadas a modo de prueba; comprobar que si la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados; implantación y estandarización de la propuesta con las modificaciones necesarias

### **1.2.2 Desempeño organizacional**

**Chiavenato (2017).** Señala que es el conjunto de características o capacidades de comportamiento rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, u equipos realizan sus funciones y tareas, actividades y con ello, alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados.

**Keller y Price (2011).** Sostienen que el desempeño es lo que una empresa reporta a sus accionistas o partícipes en términos financieros y operacionales, resultado que se evalúa a través de magnitudes como la utilidad operativa neta, el retorno del capital empleado, el dividendo distribuido a los accionistas, los costos operativos netos o la plusvalía de las acciones.

**Gopalakrishnan (2000),** el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores, entre los que incluye: a) eficiencia, relacionada con las entradas y las salidas de recursos; b) efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del empleado; y finalmente, c) resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

**Lee y Miller (1996)** sostienen que el desempeño organizacional depende del objetivo de la compañía y se puede reflejar en la rentabilidad, relacionada ésta con la utilidad operativa, la que a su vez se relaciona con el activo fijo, el crecimiento, que está vinculado con las ventas, el segmento de mercado y el desarrollo de nuevos productos, y la satisfacción de clientes y la satisfacción de empleados, relacionadas con la moral y el bienestar.

**Koo (2004)** miden el desempeño organizacional tomando en cuenta seis atributos: ingresos operativos, margen, crecimiento del número de empleados, retorno de los activos, retorno del patrimonio y crecimiento de las ventas.

**Tsai (2001)** evalúa la gestión de la innovación y su relación con el desempeño organizacional, tomando en cuenta el número de los nuevos productos introducidos y el retorno de la inversión, respectivamente.

**Tidd (2001)** sostiene que la complejidad y la incertidumbre del entorno afectan los factores internos de la empresa; cuanto mejor encajen los factores internos con el entorno, mejor será el desempeño. De este modo, como la estructura organizacional es uno de los factores internos de la empresa, es mejor identificar las estructuras

adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto.

**Li y Atuahene Gima (2001)** afirman que el desempeño organizacional y la innovación, dentro de los factores internos, están enlazados con factores contingentes del entorno.

**Chamanski y Waago (2001)** plantean que el desempeño organizacional está relacionado con el comportamiento de los factores internos que varían con la edad y el ciclo de vida de la empresa y con el tipo de industria.

**Damanpour y Evan (1984)** sustentan que los cambios y la incertidumbre del entorno estimulan cambios e innovaciones en la estrategia y/o la estructura organizacional.

Asimismo, afirman que para obtener un alto desempeño organizacional es necesario implementar en forma balanceada la innovación técnica y la innovación administrativa, lo cual ayudará a mantener el equilibrio entre el sistema técnico y el sistema social de la empresa.

Obtener un alto desempeño organizacional puede ser un incentivo para adoptar o promover una innovación organizacional.

**Bolton (1993)** señala que el desempeño deficiente de la organización estimula la creación de un área de investigación y desarrollo; por otro lado, el desempeño organizacional excelente retrasa la adopción de un área como ésta, en caso de que la empresa no la tuviera.

**Pil y Cohen (2006)** sostienen que hay tres posiciones al respecto: a) un nivel alto de desempeño diferente del nivel de los competidores, b) un nivel alto de desempeño, con una tasa de crecimiento distinta de la tasa de los competidores, y c) un nivel máximo de desarrollo posible, distinto del nivel de los competidores.

**Donaldson (1999)**, en sus estudios, postula la teoría del portafolio organizacional, sosteniendo la opinión que a través del desempeño se conduce al cambio organizacional. Tiene la intención de proveer una explicación coherente de los factores que producen la adaptación y culminan en el éxito a largo plazo, así como también porque algunas organizaciones dejan de hacer los cambios que han necesitado.

La teoría del portafolio organizacional estipula un rango de ocho portafolios de factores que al interactuar pueden causar fluctuaciones en el desempeño (es decir, riesgo).

Dos de los portafolios de factores sirven para aumentar el riesgo del desempeño corporativo, estos son el ciclo de negocios y el riesgo divisional.

Tres de los portafolios de factores que reducen el riesgo son la diversificación, la divisionalización, y los directores no ejecutivos. Los factores que aumentan el bajo nivel de desempeño de forma directa son la competencia y las obligaciones.

**Gilley, Dean, y Bierema, (2001)**. Desde que todo desempeño requiere conocimiento, los individuos crearán sus propias interpretaciones de la información entrante basados en sus experiencias pasadas y expectativas. Adicionalmente, el desempeño es afectado por la habilidad individual de incorporar varios pensamientos en un mismo tiempo. Más aún, cada individuo usa dos tipos de conocimiento para la mayoría de tareas del pensamiento: conocimiento automatizado procedimental y conocimiento declarativo consciente.

**Muchinsky (2002)** Manifiesta que el desempeño son acciones que tienen un alto grado de importancia para poder realizar las metas de la organización y se puede medir en términos de lo que efectivamente hace cada individuo o la organización en general, esto es su nivel de contribución. Afirma que el termino desempeño lo utiliza para representar una visión global de los resultados de trabajo realizado tanto desde

una perspectiva cualitativa, como cuantitativa. Y es representado de la siguiente manera:

Desempeño = Resultados (Eficacia) + Competencia (Eficiencia)

**Bernárdez (2007)** Refiere que el desempeño esta meramente relacionado con el individuo, pero también a los resultados al rendimiento de la organización agregando el uso de tecnología y procesos eficientes.

### 1.3 Investigaciones

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero.

A continuación, se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Flores Mota, María Gabriela (2003), en su tesis: *Aplicación del sistema kaizen en la industria de empaques flexibles*. Universidad De San Carlos de Guatemala, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Actualmente, el proceso de producción de empaques es efectuado por extrusión de película, impresa por flexografía, cortada, revisada y empacada para ser transportada finalmente. La cultura de la empresa está enfocada a satisfacer al cliente en busca de mantener la calidad que ofrece.

2. Al aplicar un programa de mejoramiento Kaizen en el área de producción, se buscó la satisfacción de las necesidades de la empresa, estimulando la total participación de los trabajadores en la aplicación y práctica de la metodología 5'S.

3. Dentro de los beneficios visibles en la introducción del programa para la empresa, se mejoró la participación conjunta del personal, se estimuló la habilidad en la resolución de problemas orientados al área de producción, reducción en pérdidas de

tiempo, buscando las causas, atacándolas, para disminuir la repetición de errores dentro del área de trabajo.

4. Para introducir el programa propuesto se necesitaron cuatro meses de tiempo, una capacitación constante e intensiva, un involucramiento de los trabajadores encargados del área de producción en la participación constante, para disminuir la resistencia al cambio se buscó el cambio de actitud, para la aplicación del mismo, en el logro de un ambiente de trabajo ordenado, limpio, seguro que facilitará el trabajo, hábito diario y resultados satisfactorios.

5. Inicialmente al presentar el programa, se mostraron cada uno de los requisitos necesarios para su aplicación, se identificaron los beneficios y procedimientos para llevarse a cabo adecuadamente. Para el desarrollo del plan de trabajo se efectuaron tres fases importantes basados en la preparación de los grupos, capacitación y seguimiento del programa en la asesoría de introducción práctica y aplicación del proyecto, en la cual la alta dirección fue el pilar más importante al adoptar y brindar todo su apoyo en el desarrollo de la metodología como una prioridad estratégica para la empresa.

6. Se indicaron cada una de las responsabilidades que tendrían los grupos encargados de llevar a cabo la ejecución del programa, comité formado para las inspecciones y el equipo auditor para efectuar y constatar el funcionamiento del programa, participación y supervisión ante las dificultades, que se fueron midiendo el alcance de los resultados de acuerdo al desarrollo del plan establecido.

7. Cuando la estrategia comenzó a llevarse a cabo, se tenía mucha impaciencia por ver resultados, por lo cual, para el seguimiento del programa, se realizó una verificación y la auditoría respectiva por medio de la observación y participación directa del personal encargado, con la cual se obtuvieron los resultados para la auditoría con un 56%, inspección del comité con un 68%, que en comparación con la pre-auditoría realizada antes de introducir el programa fue de 52%. Aunque el resultado fue aceptable en comparación al dato anterior, se les comunicó a los



trabajadores que aún existen oportunidades de mejora, y que la comunicación, el trabajo en equipo, la participación no obligada y la motivación por medio de incentivos podrán mejorar su impacto dentro de la planta.

Rodríguez Martínez Cynthia (2011) en su tesis: *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su Productividad y competitividad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Para esta ampliación se deberá crear otra línea de producción, lo cual traerá la contratación de 15 operarias y todos los materiales que incluye esta nueva ampliación.
2. Para el debido control de los campos de cultivo, que es otros de las causas raíz, ya que la materia prima que llega de los campos siempre llegan con un 40 % de daños mecánicos , se va contratar dos administradores de campo uno por cada campo, estos administradores servirán de nexo entre la planta y el campo, ya que supervisarán la calidad de la materia prima como esta se va dando y si existe algún tipo de complicación, garantizando la calidad de la materia prima y así mismo cumpliendo con los estándares de calidad dado por planta.
3. Se planteó un nuevo organigrama, ya que con la contratación de estos administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por estos administradores, por lo tanto este nuevo cargo tendrá que estar en una

misma línea con el administrador de planta para que se puedan hacer las coordinaciones necesarias que requiera la planta con respecto al campo.

4. Se establecerá estándares de calidad, dados por el administrador de planta, según el requerimiento del cliente, los cuales el campo debe cumplir para que durante el proceso se dé un menor porcentaje de materia prima desechada y poder cumplir con el pedido de manera eficiente y de calidad.
5. Se sabe que el transporte que se da mayormente del campo del norte hasta la planta influye también en la calidad del producto, ya que muchas veces los transportistas maltratan la materia prima llegando así con daños mecánicos a la planta. Para ello se ha propuesto hacer una alianza estratégica con una empresa transportista, la cual se comprometerá a seguir los estándares de calidad y la forma adecuada de cómo transportar el producto para que llegue tal cual la cosecharon del campo. Solo así se podrá garantizar la calidad de la materia prima y poder cumplir eficientemente y con menos pérdida de producto durante el proceso.

Susana Katherine Huanca Canales (2014). Implementación de una mejora continua para una lavandería en el área de lavado al seco. Universidad de San Martín de Porres, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las etapas identificadas en el proceso de lavado al seco fueron: preparación, prelavado, lavado, reprocesos, planchado, hermanado y la distribución.
2. Se logró identificar como problema la baja productividad en el área de lavado al seco de la lavandería Sagita S.A
3. El costo de calidad antes de la implementación fue de s/. 324 776.92 y después de la implementación fue de s/. 198 097.09, generando un ahorro aproximado de un 39% en sus costos de calidad.

4. A lo largo de la aplicación del plan de mejora continua en conjunto con la aplicación de las herramientas y la colaboración de todo el personal de la lavandería se logró incrementar la productividad de 0.44 a 0.47 prendas lavado al seco por cada sol invertido.
5. Se diseñaron manuales tales como: manual de planchado, manual para el lavado al seco y manual de limpieza. Los manuales permitieron que los trabajadores realicen sus funciones correctamente.
6. Se crearon los siguientes formatos: formato de inspección de orden, inspección y frecuencia de limpieza, control de asistencia, plan y monitoreo de mantenimiento. Los cuales permitirían llevar un control de las actividades que se fueron implementando y de los problemas que puedan presentar las máquinas; para posteriormente tener una base de datos la cual ayude a dar una solución en el menor tiempo posible.

Suárez Barraza, Manuel Francisco (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España*, para optar el grado de doctor en ciencias administrativas, por la Universidad Ramón Llull, ESADE. España, llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Más allá de posicionarse en los argumentos de las escuelas de pensamiento de este tema (Hazlett y Hill, 2000; Stringham, 2004), ya sea a favor de la aplicación de la MCP en el sector público como piensa la escuela «optimista» (Milakovich, 1991; Cohen y Brand 1993; Berman y West, 1995; Rago, 1996), o con argumentos escépticos o en contra, como piensa la escuela «escéptica» (Swiss, 1992; Connor, 1997; Sharitzer y Korunka, 200; Lasierra, 2007). La evidencia encontrada en los casos me ha indicado, que cuando se ha buscado y se ha tenido voluntad y compromiso por parte de los políticos y directivos técnicos por mejorar o modernizar su gestión y sus procesos de trabajo, dicho esfuerzo de mejora, se ha llevado a la práctica, aplicando las técnicas y herramientas de la Mejora Continua de Procesos de manera directa, con muy pocas adaptaciones de cómo se realizan en el sector

privado, teniendo como resultado un impacto positivo en ciertas particularidades de la gestión (ver tabla anterior). No obstante, esta aplicación y evolución se genera mediante una serie de etapas evolutivas y actividades de mejora de forma lenta y paulatina, siempre esperando el momento político necesario para llevarlo a cabo, es decir, siendo pacientes.

Pero, sin dejar de mantener una claridad y constancia en el propósito de la mejora.

A continuación, algunas recomendaciones:

- 1) Determinar y redactar las razones o el por qué se requiere aplicar un esfuerzo de Mejora Continua de Procesos en la organización, es decir, clarificar el propósito o la finalidad de la mejora. Para ello, se recomienda partir de un análisis del entorno externo, para determinar los factores que influyen y presionan la gestión municipal. En este aspecto, es importante determinar las necesidades y expectativas de los actores interesados (stakeholders), así como su grado de satisfacción. Además, el análisis del entorno externo, se debe complementar con un análisis del contexto interno del Ayuntamiento, en el que se determine, cómo se encuentra el desempeño de la gestión municipal, de sus procesos y de sus servicios públicos, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
  
- 2) Se debe reflexionar y validar si existen las condiciones más favorables en la dimensión política para iniciar el esfuerzo de mejora (estabilidad, mayoría absoluta, voluntad por intentarlo, etc.). En otras palabras, tener en cuenta el momento político más favorable para comenzar con el esfuerzo de mejora. Recordando que el ritmo lento, paulatino, practicando el valor de la paciencia favorece a la generación de los caminos de sostenibilidad en este ámbito. Asimismo, también se recomienda antes de iniciar el esfuerzo de mejora, testar el ambiente y la cultura organizativa que existe actualmente en la Administración local, con el fin de observar que particularidades de este tipo existen, para que sean tomadas en cuenta al momento de iniciar el esfuerzo.

Vale la pena remarcar, que este tipo ambientes culturales está caracterizado por los efectos del modelo clásico burocrático.

- 3) Elaborar un Plan o Programa que documente el esfuerzo de la MCP. En este Plan o Programa de Aplicación de la MCP se recomienda incluir las actividades de mejora que se han de realizar con un alcance de corto (plan anual), mediano (una legislatura-plan plurianual) y largo plazo (más de dos legislaturas). Además, de establecer los objetivos a conseguir con el plan, tanto cualitativos, como cuantitativos; los roles y responsabilidades de los directivos y mandos intermedios (previamente acordados) por áreas, ámbitos y niveles de jerarquía, así como, la asignación de recursos del mismo (presupuesto, personas y equipos); y los indicadores de desempeño e instrumentos de control y seguimiento del plan.
  
- 4) Una vez clarificado el propósito de la mejora, con su respectivo análisis y con un Plan o Programa elaborado, se recomienda conseguir la aprobación y el soporte del equipo de gobierno, de los políticos. Explicándolo de manera sencilla y práctica, mostrando en todo momento los beneficios que se pueden conseguir si se deciden iniciar y apoyar un esfuerzo de este tipo.
  
- 5) Se debe diseñar y establecer la infraestructura de soporte de todo el Plan de Aplicación de la MCP. Esta infraestructura soporte debe incluir los siguientes mecanismos: a) la constitución de un Comité o Comisión que dé seguimiento al Proyecto, y que en el futuro (después de la implantación), mantenga el monitoreo a la gestión y mejora de los procesos; b) la proyección para crear una red de equipos de mejora virtual a la estructura organizacional, en todas las áreas y departamentos de la institución; c) la definición de un responsable del plan, el llamado Agente de Mejora, el cual, debe contar con la autoridad necesaria dentro del nivel jerárquico de la organización, además, de tener los apoyos y recursos necesarios para llevar a cabo su tarea. En ocasiones, se puede conformar un área de staff con una o dos personas más, además del Agente de Mejora (depende del tamaño del Ayuntamiento; d) También se

debe considerar dentro de esta infraestructura soporte, la posibilidad de contratar una consultoría externa. Resaltando, que la selección de la misma, deberá estar condicionada a que dicha organización externa, sea sensible en la medida de lo posible, a las particularidades públicas (experiencia previa). El trabajo que vaya efectuar esta consultora, deberá ser eficaz (cumplir con los objetivos que se establecen en el contrato), práctico y sencillo (con metodología simples y prácticas). El último mecanismo que se deberá establecer dentro de esta infraestructura soporte, será: e) una serie de criterios de reconocimientos e incentivos que formen parte y se integren en las políticas y la gestión del personal de la institución. Dichos reconocimientos e incentivos deberán ser aplicados de forma directa y estrechamente vinculado al esfuerzo de MCP.

- 6) Es necesario, realizar las acciones formativas necesarias, dirigidas tanto a directivos (Diplomados, Master), mandos intermedios (Jornadas, Seminarios, Cursos tipo Taller), como a los empleados en técnicas y herramientas de MCP y de TQM. Se recomienda que la formación, de acuerdo a las evidencias encontradas, sea intensiva, continua, sistemática, manteniendo un enfoque práctico tipo taller (obtener productos tangibles al término de cada actuación formativa). Este tipo de técnicas formativas, permite reducir el sesgo que existe entre el aula (un ambiente ideal y teórico) y la realidad de su trabajo cotidiano, en dónde se presentan problemas y disfunciones en el día a día.
- 7) Finalmente, en caso de que no se tenga establecido previamente, se recomienda orientar la gestión municipal con un enfoque en la satisfacción de los actores interesados (stakeholders). Haciendo énfasis en el ciudadano-cliente. Entre la gran diversidad de técnicas para hacerlo, se puede utilizar por ejemplo: el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) y el IPCS (Índice de Percepción de Calidad en el Servicio), además, de cualquier encuesta de satisfacción de usuarios, grupos locales, paneles o dinámicas de grupos (con asociaciones de profesionales, consumidores, grupos civiles, etc.), análisis de

las quejas y sugerencias, análisis de la opinión de los empleados, o los indicadores de satisfacción de los ciudadanos.

## 1.5 Marco conceptual

### **Desempeño laboral**

El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucra de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de manera efectiva sus retos cotidianos e incide en la calidad global de la tarea.

Puesto que las actitudes, valores, saberes y habilidades no se transfieren, sino que se construyen, se asimilan y desarrollan, cada persona puede proponerse el mejoramiento de su desempeño y el logro de niveles cada vez más altos. Este reto se convierte en el referente que orienta la construcción del mejor desempeño de la persona.

A continuación, se detallan, los conceptos sobre las dimensiones de Desempeño laboral, materia de la presente investigación:

**Capacidad personal:** Permite conocer el desempeño del trabajador en la organización, mide la calidad del trabajo realizado, su creatividad y el cumplimiento del plan de trabajo.

**Responsabilidad:** Permite conocer el comportamiento del trabajador, mide su disciplina en el trabajo y el cumplimiento de las normas o disposiciones de la organización.

**Capacidad de equipo:** Permite conocer el desarrollo de los trabajos encomendados, los cuales son realizados entre varias personas, mide la

forma como se organizan para afrontar un reto u objetivo trazado, y el planteamiento de soluciones sobre el particular.

**Diagrama de Ishikawa:** Desarrollado por Kaoru Ishikawa, ayudar a solucionar un problema representado los efectos y sus posibles causas. Debido a su apariencia, a veces se le denomina grafica de pescado. La grafica de causa y efecto representa diversas causas a la izquierda que se dirigen hacia el efecto final en el extremo derecho. Las causas suelen asociarse con los 6 M: métodos, materiales, mano de obra, mediciones, maquinaria y medio ambiente.

**ISO:** ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros del ISO).

El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realizan a través de los comités técnicos de ISO: Cada organismo miembro interesados en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

**Kaizen:** Simplemente significa Mejora Continua. En japonés Kai significa “cambio” y Zen significa “bien hacer”. Estas palabras juntas significan tomar algo y cambiarlo para hacerlo mejor. Kaizen se basa en los fundamentos del análisis científico, donde tu analizas los elementos de un proceso o sistema para entender cómo funciona, y entonces poder descubrir cómo mejorarlos. La producción esbelta está fundamentada en la idea de Kaizen o la mejora continua.

**Calidad:** Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los requerimientos del producto.

**Certificación:** Procedimiento mediante el cual la entidad certificadora garantiza por escrito que un producto, servicio o persona cumple con determinadas normas.



**Certificación de Competencias Laborales:** Certificación técnico-profesional que permite el reconocimiento de los conocimientos y habilidades y actitudes de los trabajadores, independientemente de la forma como éstos han sido adquiridos.

**Certificado Ocupacional / de Competencias:** Documento emitido, de acuerdo con las reglas de un sistema de certificación, que indica, con un nivel suficiente de confianza, que una persona es competente, en relación a los requisitos establecidos en la norma ocupacional / de competencias.

**Competencias:** En economía: Sistema de participación en un mercado en que varios agentes de un mismo tipo intentan obtener una parte de lo que es colocado en ese mercado por los agentes del tipo contrario.

**Competencia Laboral:** Capacidad de aplicar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el desempeño del trabajo

**Competitividad:** Logro de ventajas competitivas dinámicas, eslabonadas y productivamente protectoras del medio ambiente y los recursos naturales, que permitan capturar y mantener el control de un espacio en los mercados internos e internacionales. Capacidad de competir en condiciones de libre mercado sobre la base del diseño y desarrollo de productos innovadores que satisfagan una demanda en busca del bienestar social.

**Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos y recursos utilizados. Relación entre el cumplimiento de los objetivos y metas programadas optimizando los recursos disponibles al máximo.

**Estructura organizacional:** Forma en que la organización establece interrelaciones y responsabilidades operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles de poder y autoridad, sistemas y procesos.

**Indicador:** Especificación cuantitativa que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el programa en cumplimiento de sus objetivos. Es una expresión que permite la comparación entre distintos periodos, productos similares o una meta o compromiso.

**Innovación:** Aplicación de nuevos conocimientos a procesos productivos, tanto en el ámbito tecnológico y organizativo (innovación técnica y organizativa), como en la organización de trabajo, la gestión de recursos humanos y las relaciones laborales (innovación social).

**Modelo de Competencia:** Construcción dinámica en la que entran en juego no solo las competencias clave de la organización –típicamente definidas en los modelos conductistas que se desarrollan a nivel de empresa – sino también las competencias de los individuos y grupos, y el impacto de éstas en la evolución organizacional. El modelo de la competencia nace de un cambio profundo en las organizaciones del trabajo y en las relaciones sociales en el seno de las empresas.

**Niveles de Competencia:** Grados diferenciados de complejidad, autonomía, responsabilidad, uso de conocimientos, aptitudes y actitudes dentro de un estrato ocupacional (niveles de calificación).

**Proceso:** Es un conjunto de actividades que suceden de forma ordenada a partir de la combinación de materiales, maquinaria, gente, métodos y medio ambiente, para convertir insumos en productos o servicios con valor agregado.

**Producción:** Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

**Productividad:** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del

trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra.

Productividad Total de una Empresa: La productividad total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la productividad aumentará indefinidamente.

**Ventajas Competitivas:** Habilidad para ofrecer a los clientes mayor valor, a través de mayores beneficios y servicios, que los proporcionados por los competidores locales y/o globales. Las ventajas competitivas, se derivan de las capacidades organizacionales clave y de estas dependerá la vigencia de dichas ventajas.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1. Descripción de la realidad problemática**

Desde la pasada década, gran parte de los sectores industriales y de servicio mundiales, han experimentado un crecimiento rápido y sostenido de competencia directa y globalizada. La mayoría de estos cambios, se han asociado a aspectos tales como: el vertiginoso desarrollo de la tecnología, la proliferación de una gran variedad de productos, el derrumbamiento de las fronteras comerciales de los negocios y de los países, y las cambiantes necesidades y acciones de los actores interesados.

Todo este turbulento ambiente de negocios en el que se desenvuelven las organizaciones del siglo XXI, ha generado un nuevo escenario, en que el único camino que tienen las empresas de todos estos sectores para seguir compitiendo, es la continua implementación de las mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión (Carpinneti et al., 2003).

Las organizaciones para ser más competitivas, buscan aplicar nuevas herramientas de gestión empresarial, es así, que la mejora continua aparece como una alternativa para mejorar la situación actual de las organizaciones.

Frente a esta realidad, los trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA muestran diferentes actitudes en su desempeño laboral, las áreas físicas donde los trabajadores desempeñan su trabajo diariamente, posiblemente no sea el adecuado, será porque existe demasiado personal, se encuentran hacinados, falta de una mejor infraestructura, ventilación o también la institución no les brindan las facilidades y comodidades para su buen desempeño laboral. Así mismo existe un descontento por parte de los trabajadores, al manifestar que no hay equidad en sus remuneraciones, en las promociones o ascensos.

La falta de una adecuada estrategia organizacional, podría afectar su desarrollo laboral y personal, la falta de concentración en sus funciones, por consiguiente se vería afectado el servicio a los clientes internos y externos, presentándose dificultades sucesivas en el desempeño laboral.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento por parte de los clientes, al no dar un buen servicio que podría generar que se trasladen a la competencia cuyo efecto es la pérdida de mercado y se incremente la rotación del personal, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro del Instituto.

Por ello, es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el desempeño organizacional.

Por lo descrito, es necesario implementar estrategias, en particular el kaizen o mejora continua, para mejorar el desempeño organizacional, que permita administrar correcta y sistemáticamente el desempeño de los trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

## **2.1.2. Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema General**

¿De qué manera la aplicación de la metodología kaizen o mejora continua se relaciona con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA?

### **2.1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿De qué manera el nivel de la eficiencia de los recursos se relaciona con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA?

- b) ¿De qué manera el nivel de estandarización de los procesos se relaciona con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA?
  
- c) ¿De qué manera el nivel de reducción de desperdicios se relaciona con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA?

## **2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

El trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación que tiene la Aplicación de la Metodología Kaizen o mejora continua con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1. Objetivo General:**

Determinar la relación de la aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

#### **2.2.2.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación del nivel de la eficiencia de los recursos con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

- b) Determinar la relación del nivel de estandarización de procesos con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- c) Determinar la relación del nivel de reducción de desperdicios con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

#### **b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio será de marzo a setiembre del año 2017.

#### **c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El desarrollo de la investigación estará encaminado a tratar de determinar si existe relación entre la aplicación de la metodología kaizen y el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

La importancia de la investigación radicar  en que las organizaciones requieran ser más eficientes, lo cual está relacionado con el nivel de desempeño de los trabajadores, para ello es necesario que el cliente interno, es decir los trabajadores se encuentre bien capacitados y trabajen con una cultura de calidad adecuada.

La investigación brindará aportes importantes que permitirán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de atención al cliente interno y externo, asimismo, mejorar las condiciones de trabajo que permitan a futuro lograr la excelencia operacional.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

La Mejora Continua de Procesos (MCP) presenta en la literatura diversas variantes, esquemas y modalidades de cambio de los procesos de una organización. Diversos autores han descrito diferentes aproximaciones y perspectivas, que giran en torno a una idea central, entendida de manera simple, como el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de mejorarlos. A pesar de esta gran variedad, algunos autores han hecho el esfuerzo por agrupar todas estas aproximaciones en grupos que poseen características propias, que les permiten ser analizadas de manera independiente.

La filosofía kaizen es desarrollada originalmente en el Japón después de la segunda guerra mundial. Supone que nuestra forma de vida, ya sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante. Se basa en la búsqueda hacia la mejora continua en materia de calidad, niveles de satisfacción, productividad y costos, que involucra a todos.

Es una estrategia que se esfuerza por dar atención tanto al proceso como a los resultados. Según la cultura japonesa, propone que kaizen es



fundamental, significando mejoramiento en marcha que involucra a todas las personas dentro de la organización, y que como punto de partida reconocen una necesidad hacia el cambio constante. El mensaje de la estrategia de Kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la empresa.

La metodología Kaizen enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para su identificación y procedimientos para su resolución. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve. Se trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias, es decir, el objetivo es que los trabajadores utilicen no sólo sus manos sino que también den a conocer sus inquietudes que presentan dentro de su trabajo diario.

Este tipo de agrupaciones nos permiten visualizar además la identificación de cada una de ellas, las técnicas, metodologías y herramientas asociadas con ellas. Asimismo, nos permite observar su nivel de aplicación o de grado evolutivo de mejora entre una y otra.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

### **2.3.2 Hipótesis General y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis General**

La aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

#### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de eficiencia de los recursos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

- b) El nivel de estandarización de procesos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- c) El nivel de reducción de desperdicios se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

- a. Aplicación de la Metodología Kaizen o mejora continua (variable independiente)
- b. Desempeño organizacional (variable dependiente)

**Cuadro N°1  
Variables e Indicadores**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Aplicación de la metodología KAIZEN o Mejora Continua (variable independiente)</b>	<b>Recursos</b>	Nivel de eficacia de los recursos Nivel de eficiencia de los recursos Nivel de efectividad de los recursos
	<b>Procesos</b>	Nivel de estandarización de procesos Nivel de costos de procesos Nivel de simplificación de procesos
	<b>Desperdicios</b>	% de desperdicios Nivel de acumulación de desperdicios Nivel de eliminación de desperdicios

<b>Desempeño Organizacional (variable dependiente)</b>	<b>Capacidad personal</b>	Nivel de Calidad de trabajo Nivel de Creatividad Nivel de Cumplimiento Plan de trabajo
	<b>Responsabilidad</b>	Nivel de Disciplina laboral Nivel de Cumplimiento de normas
	<b>Capacidad de equipo</b>	Nivel de Organización Nivel de Solución de problemas

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

**Población:** La empresa Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA cuenta con un total de 141 trabajadores, considerando que se encuentran bajo la modalidad de Contrato de Plazo Fijo, Plazo Indeterminado y CAS.

**Muestra:** Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%).
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (141)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar

$$n = 103 \text{ personas}$$

La muestra fue de tipo probabilístico no intencional y asciende a 103 trabajadores.

## **3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación**

### **3.2.1. Tipo**

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

### **3.2.2. Nivel**

El nivel de la investigación fue el descriptivo.

### **3.2.3 Método y Diseño**

#### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el descriptivo.

#### **3.2.3.2 Diseño**

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

$X_1$  = Aplicación de la metodología KAIZEN.

y = Desempeño Organizacional.

r = Índice de correlación de las variables.

## **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creó una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 24.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

#### Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 103 trabajadores de la empresa Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,828$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 16 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	103	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	103	100,0

#### Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,828	16

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

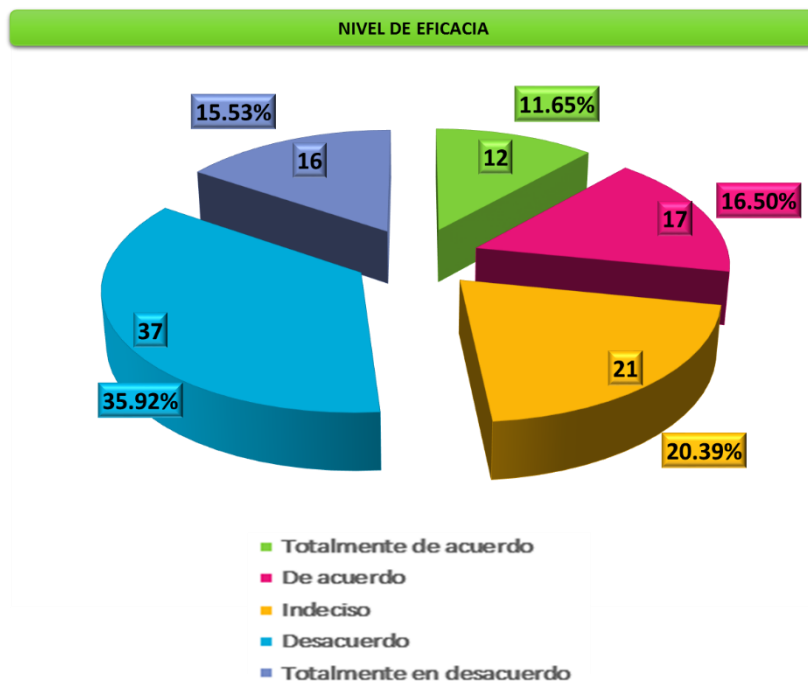
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°1**

NIVEL DE EFICACIA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	11.65%
De acuerdo	17	16.50%
Indeciso	21	20.39%
Desacuerdo	37	35.92%
Totalmente en desacuerdo	16	15.53%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°1**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

La tabla N° 1, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que es adecuado el nivel de

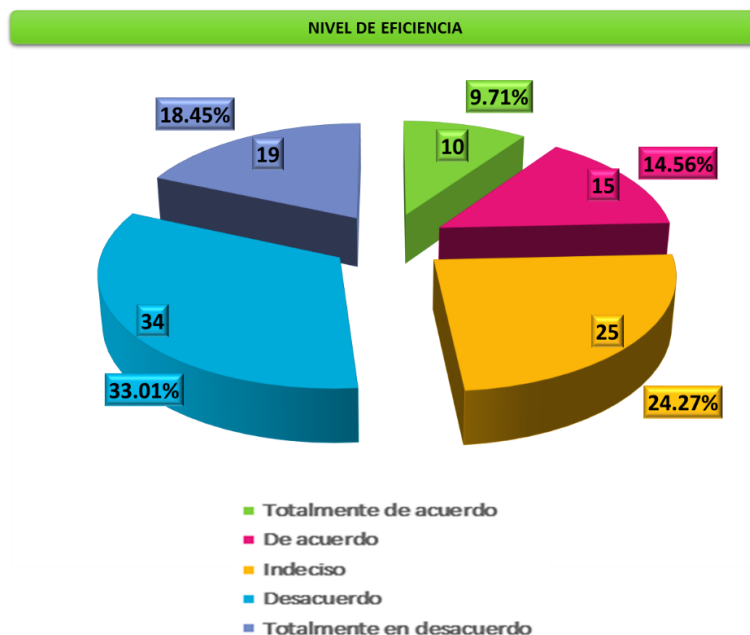
eficacia de los recursos en Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 37 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 35.92%, 21 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 20.39%, 17 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 16.50%, 16 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 15.53% y 12 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 11.65%. Es decir, el 51.46% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de eficacia de los recursos en Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°2**

NIVEL DE EFICIENCIA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	9.71%
De acuerdo	15	14.56%
Indeciso	25	24.27%
Desacuerdo	34	33.01%
Totalmente en desacuerdo	19	18.45%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°2**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

La tabla N° 2, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores

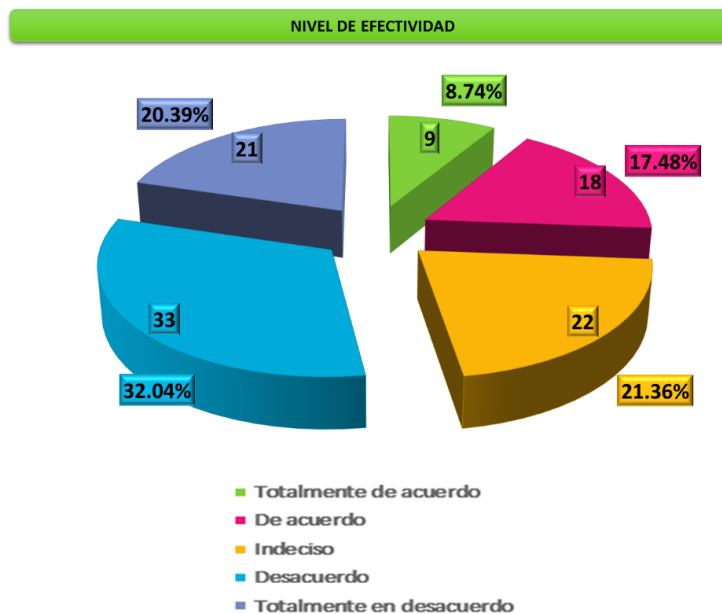
encuestados manifiestan respecto a si considera que es adecuado el nivel de eficiencia de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 34 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 33.01%, 25 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 24.27%, 19 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 18.45%, 15 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 14.56% y 10 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 9.71%. Es decir, el 51.46% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de eficiencia de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°3**

NIVEL DE EFETIVIDAD		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	8.74%
De acuerdo	18	17.48%
Indeciso	22	21.36%
Desacuerdo	33	32.04%
Totalmente en desacuerdo	21	20.39%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°3**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018



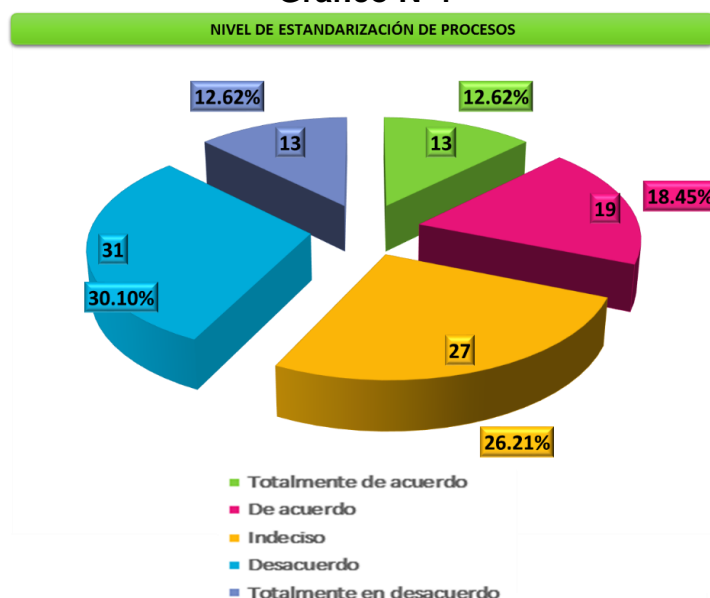
La tabla N° 3, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que es adecuado el nivel de efectividad de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 33 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 32.04%, 22 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 21.36%, 21 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 20.39%, 18 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.48% y 9 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.74%. Es decir, el 52.43% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de efectividad de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°4**

NIVEL DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	12.62%
De acuerdo	19	18.45%
Indeciso	27	26.21%
Desacuerdo	31	30.10%
Totalmente en desacuerdo	13	12.62%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°4**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

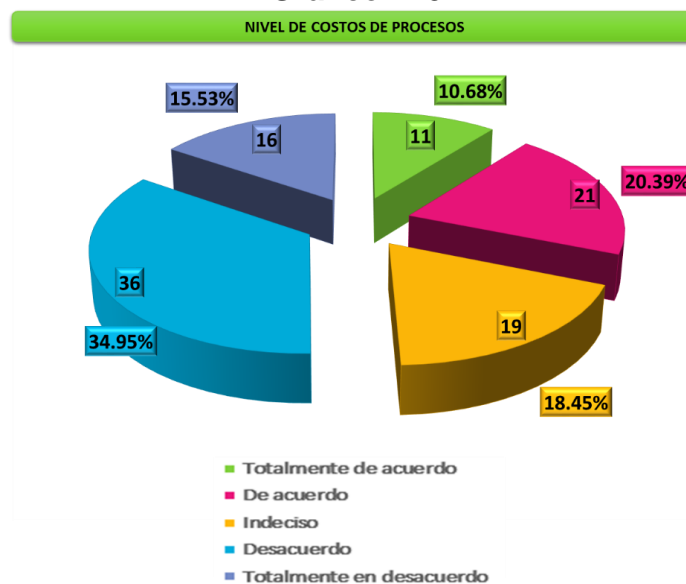
La tabla N° 4, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de estandarización de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 31 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.10%, 27 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 26.21%, 19 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 18.45%, 13 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 12.62% y 13 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 12.62%. Es decir, el 42.72% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de estandarización de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°5**

NIVEL DE COSTOS DE PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	10.68%
De acuerdo	21	20.39%
Indeciso	19	18.45%
Desacuerdo	36	34.95%
Totalmente en desacuerdo	16	15.53%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°5**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

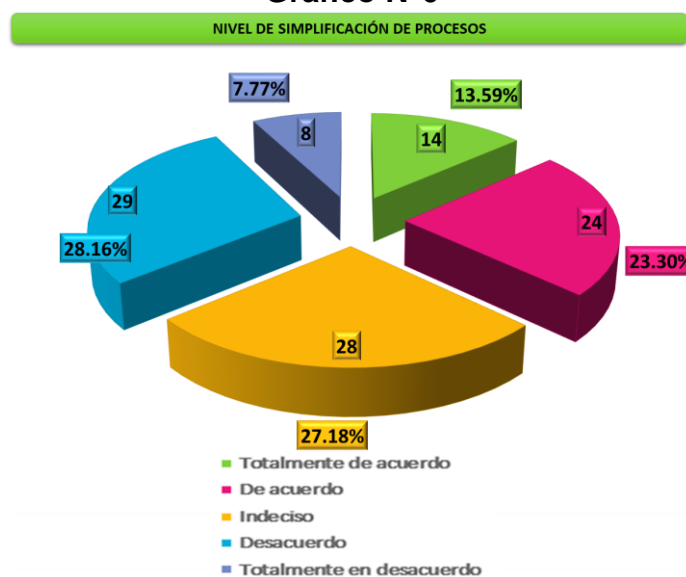
La tabla N° 5, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de costos de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 36 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 34.95%, 21 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 19 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 18.45%, 16 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 15.53% y 11 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 10.68%. Es decir, el 50.49% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de costos de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°6**

NIVEL DE SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	13.59%
De acuerdo	24	23.30%
Indeciso	28	27.18%
Desacuerdo	29	28.16%
Totalmente en desacuerdo	8	7.77%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°6**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

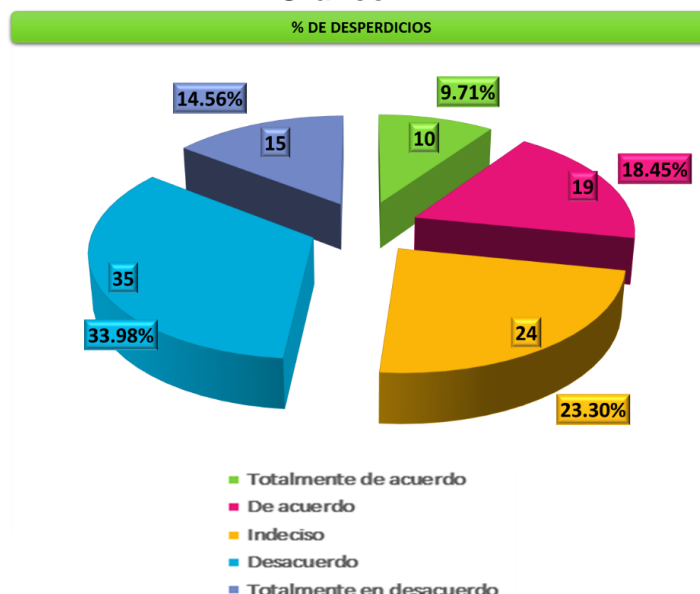
La tabla N° 6, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera que el nivel de simplificación de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 29 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 28.16%, 28 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 27.18%, 24 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 14 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 13.59% y 8 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.77%. Es decir, el 36.89% está de acuerdo respecto a si considera que el nivel de simplificación de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°7**

% DE DESPERDICIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	9.71%
De acuerdo	19	18.45%
Indeciso	24	23.30%
Desacuerdo	35	33.98%
Totalmente en desacuerdo	15	14.56%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°7**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

La tabla N° 7, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado % de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 35 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 33.98%, 24 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 23.30%, 19 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 18.45%, 15 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 14.56% y 10 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 9.71%.

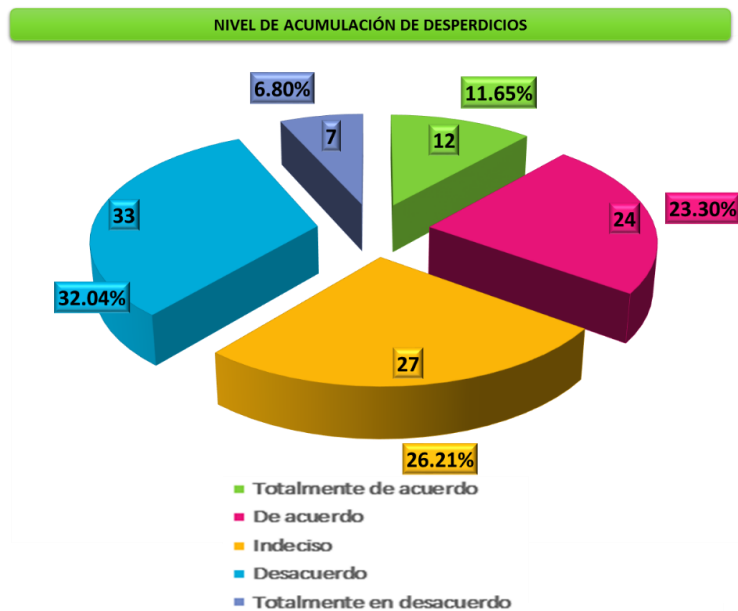
Es decir, el 48.54% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado % de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°8**

NIVEL DE ACUMULACIÓN DE DESPERDICIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	11.65%
De acuerdo	24	23.30%
Indeciso	27	26.21%
Desacuerdo	33	32.04%
Totalmente en desacuerdo	7	6.80%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°8**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

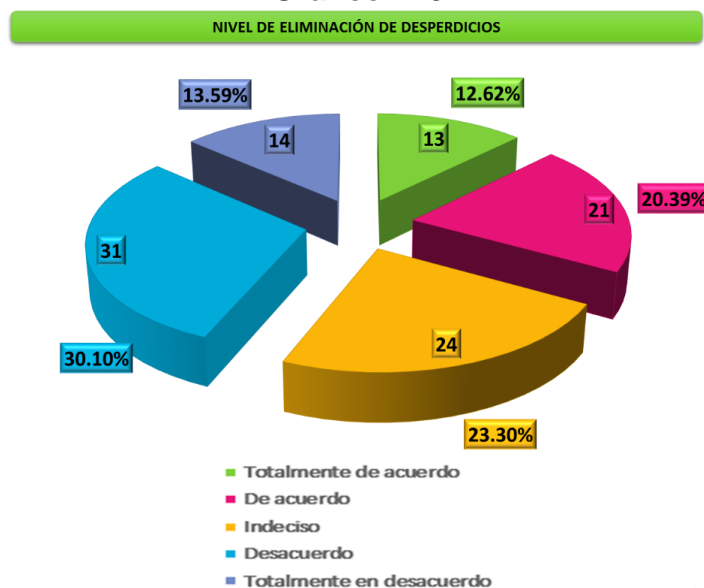
La tabla N° 8, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de acumulación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 33 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 32.04%, 27 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 26.21%, 24 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 12 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 11.65% y 7 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 6.80%. Es decir, el 38.83% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de acumulación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°9**

NIVEL DE ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	12.62%
De acuerdo	21	20.39%
Indeciso	24	23.30%
Desacuerdo	31	30.10%
Totalmente en desacuerdo	14	13.59%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°9**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

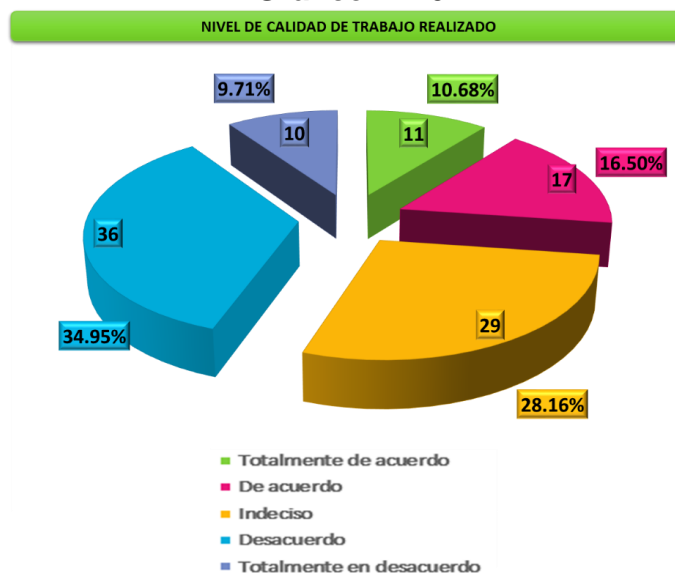
La tabla N° 9, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de eliminación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 31 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.10%, 24 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 23.30%, 21 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 14 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 13.59% y 13 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 12.62%. Es decir, el 43.69% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de eliminación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°10**

NIVEL DE CALIDAD DE TRABAJO REALIZADO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	10.68%
De acuerdo	17	16.50%
Indeciso	29	28.16%
Desacuerdo	36	34.95%
Totalmente en desacuerdo	10	9.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°10**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

La tabla N° 10, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de calidad de trabajo realizado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 36 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 34.95%, 29 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 28.16%, 17 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 16.50%, 11 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 10.68% y 10 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 9.71%. Es decir, el 44.66% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de calidad de trabajo realizado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°11**

NIVEL DE CREATIVIDAD		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	15.69%
De acuerdo	19	18.63%
Indeciso	32	31.37%
Desacuerdo	33	32.35%
Totalmente en desacuerdo	2	1.96%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°11**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018



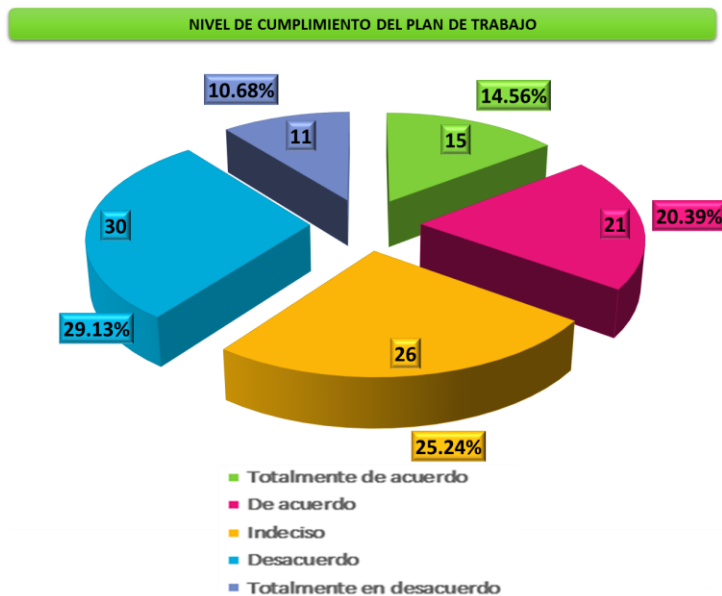
La tabla N° 11, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de creatividad en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 33 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 32.35%, 32 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 31.37%, 19 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 18.63%, 16 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 15.69% y 2 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 1.96%. Es decir, el 34.31% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de creatividad en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°12**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	14.56%
De acuerdo	21	20.39%
Indeciso	26	25.24%
Desacuerdo	30	29.13%
Totalmente en desacuerdo	11	10.68%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°12**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

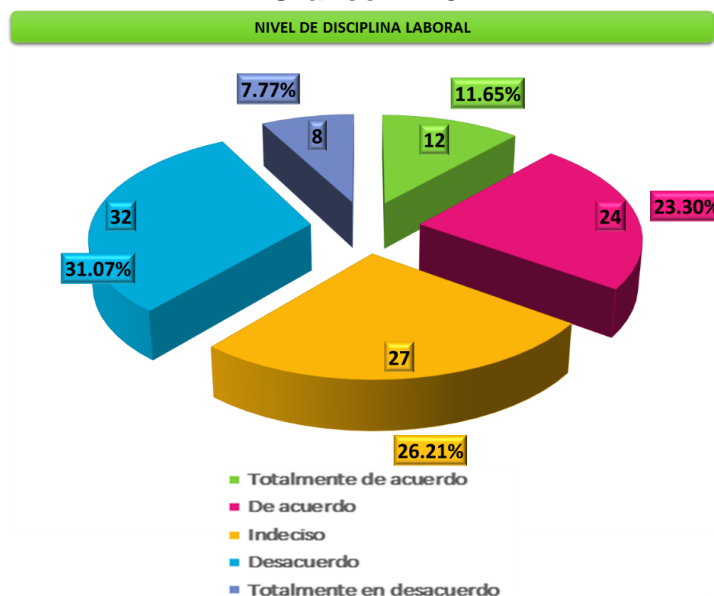
La tabla N° 12, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento del plan de trabajo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 30 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 29.13%, 26 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 25.24%, 21 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 20.39%, 15 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.56% y 11 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.68%. Es decir, el 39.81% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento del plan de trabajo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°13**

NIVEL DE DISCIPLINA LABORAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	11.65%
De acuerdo	24	23.30%
Indeciso	27	26.21%
Desacuerdo	32	31.07%
Totalmente en desacuerdo	8	7.77%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°13**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

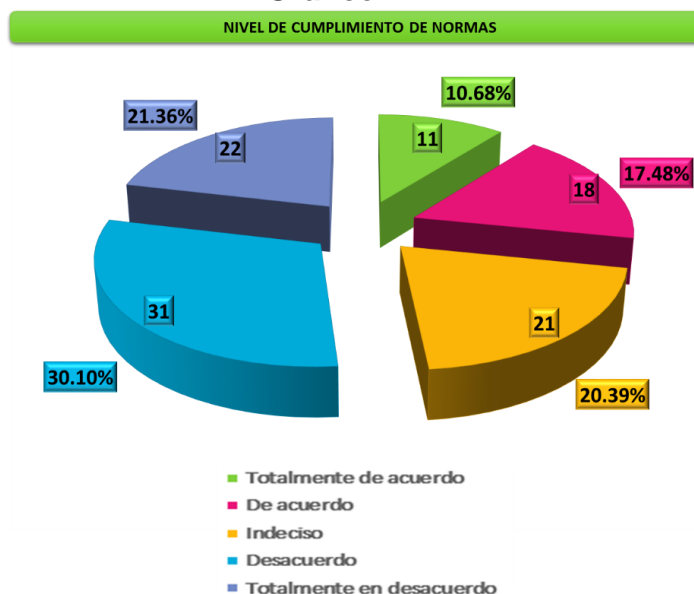
La tabla N° 13, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de disciplina laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 32 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 31.07%, 27 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 26.21%, 24 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 23.30%, 12 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 11.65% y 8 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.77%. Es decir, el 38.83% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de disciplina laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°14**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	10.68%
De acuerdo	18	17.48%
Indeciso	21	20.39%
Desacuerdo	31	30.10%
Totalmente en desacuerdo	22	21.36%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°14**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

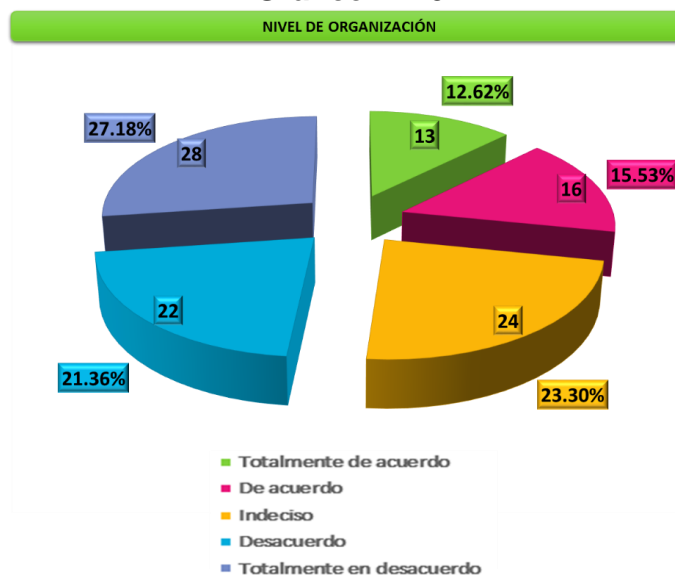
La tabla N° 14, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 31 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.10%, 22 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 21.36%, 21 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 20.39%, 18 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.48% y 11 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 10.68%. Es decir, el 51.46% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°15**

NIVEL DE ORGANIZACIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	12.62%
De acuerdo	16	15.53%
Indeciso	24	23.30%
Desacuerdo	22	21.36%
Totalmente en desacuerdo	28	27.18%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°15**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

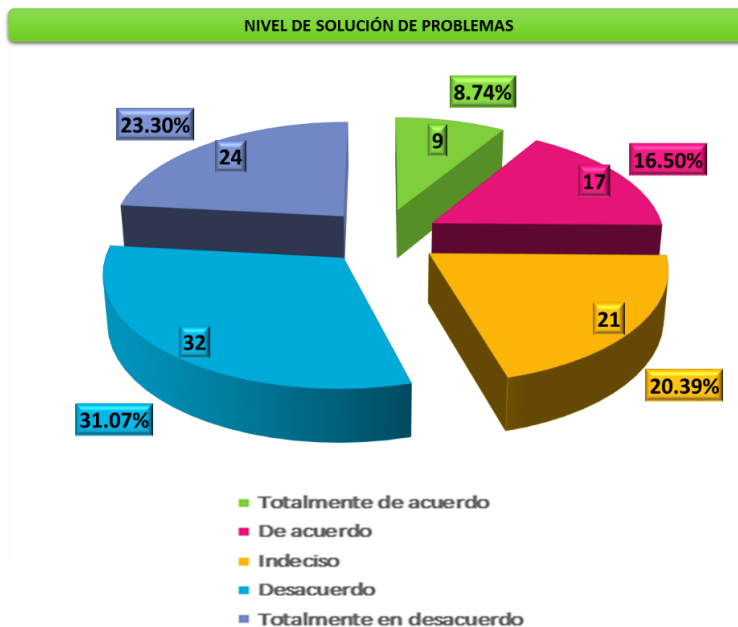
La tabla N° 15, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de organización en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 28 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 27.18%, 24 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 23.30%, 22 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 21.36%, 16 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 15.53% y 13 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 12.62%. Es decir, el 48.54% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de organización en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

**Tabla N°16**

NIVEL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	8.74%
De acuerdo	17	16.50%
Indeciso	21	20.39%
Desacuerdo	32	31.07%
Totalmente en desacuerdo	24	23.30%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>103</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

**Gráfico N°16**



Encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA - Agosto 2018

La tabla N° 16, indica los resultados de la encuesta realizada a 103 trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA, de los trabajadores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de solución de problemas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA; 32 trabajadores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 31.07%, 24 trabajadores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 23.30%, 21 trabajadores que expresaron estar indeciso, lo que representa el 20.39%, 17 trabajadores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 16.50% y 9 trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 8.74%. Es decir, el 54.37% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de solución de problemas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

#### **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  ( $r_o$ ) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $p$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

H<sub>1</sub>: El nivel de eficiencia de los recursos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

H<sub>0</sub>: El nivel de eficiencia de los recursos NO se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### 2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

### 3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de eficiencia de los recursos	Desempeño organizacional
Spearman's rho	Nivel de eficiencia de los recursos	1,000	,836
	Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	103	103
Desempeño organizacional	Desempeño organizacional	,836	1,000
	Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	103	103

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de eficiencia de los recursos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

1.- HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub>: El nivel de estandarización de procesos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

H<sub>0</sub>: El nivel de estandarización de procesos NO se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de estandarización de procesos	Desempeño organizacional
Spearman's rho	Nivel de estandarización de procesos	Correlation Coefficient	1,000	,817
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	103	103
	Desempeño organizacional	Correlation Coefficient	,817	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	103	103

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de estandarización de procesos se relaciona directamente con el desempeño



organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: El nivel de reducción de desperdicios se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

H<sub>0</sub>: El nivel de reducción de desperdicios NO se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de reducción de desperdicios	Desempeño organizacional
Spearman' rho	Nivel de reducción de desperdicios	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	1,000  103	,833  103
	Desempeño organizacional	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	,833  103	1,000  103

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de

reducción de desperdicios se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

Luego de haber comprobado las tres hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 103 trabajadores del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA, se pudo demostrar que existen evidencias para comprobar las hipótesis planteadas en el estudio.

Respecto a la hipótesis 1, se pudo determinar que, el 51.46% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de eficacia de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

También se determinó que el 51.46% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de eficiencia de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

Del mismo modo, el 52.43% está en desacuerdo respecto a si considera que es adecuado el nivel de efectividad de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable desempeño organizacional y el indicador eficiencia de los recursos.

Respecto a la hipótesis 2, se pudo determinar que el 42.72% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de estandarización de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

También, el 50.49% está en desacuerdo respecto a si considera que el nivel de costos de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

Del mismo modo, el 36.89% está de acuerdo respecto a si considera que el nivel de simplificación de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable desempeño organizacional y el indicador estandarización de procesos.

Respecto a la hipótesis 3, se pudo determinar que el 48.54% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado % de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

También, el 38.83% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de acumulación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

Del mismo modo, el 43.69% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de eliminación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA.

De los resultados, se puede apreciar si existe una relación directa entre la variable desempeño organizacional y el indicador nivel de reducción de desperdicios.

De la misma manera, se obtuvieron coincidencias con otras investigaciones, las mismas que se indican a continuación.

Rodríguez Martínez Cynthia (2011) en su tesis: *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su Productividad y competitividad*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la ampliación de la línea de producción se puede lograr que la calidad de la materia prima tenga un mejor control y sea verificada minuciosamente, ya que uno de los problemas era que las operarias siempre tenían que hacer horas extras para poder cumplir con los pedidos que demandaban los clientes, esto generaba cansancio y por consecuencia baja producción. Para esta ampliación se deberá crear otra línea de producción, lo cual traerá la contratación de 15 operarias y todos los materiales que incluye esta nueva ampliación.
2. Para el debido control de los campos de cultivo, que es otros de las causas raíz, ya que la materia prima que llega de los campos siempre llegan con un 40 % de daños mecánicos , se va contratar dos administradores de campo uno por cada campo, estos administradores servirán de nexo entre la planta y el campo, ya que supervisarán la calidad de la materia prima como esta se va dando y si existe algún tipo de complicación, garantizando la calidad de la materia prima y así mismo cumpliendo con los estándares de calidad dado por planta.
3. Se planteó un nuevo organigrama, ya que, con la contratación de estos administradores de campo, los jefes de campo van a ser supervisados por estos administradores, por lo tanto este nuevo cargo tendrá que estar en una misma línea con el administrador de planta para que se puedan hacer las coordinaciones necesarias que requiera la planta con respecto al campo.
4. Se establecerá estándares de calidad, dados por el administrador de planta, según el requerimiento del cliente, los cuales el campo debe cumplir para que

durante el proceso se dé un menor porcentaje de materia prima desechada y poder cumplir con el pedido de manera eficiente y de calidad.

5. Se sabe que el transporte que se da mayormente del campo del norte hasta la planta influye también en la calidad del producto, ya que muchas veces los transportistas maltratan la materia prima llegando así con daños mecánicos a la planta. Para ello se ha propuesto hacer una alianza estratégica con una empresa transportista, la cual se comprometerá a seguir los estándares de calidad y la forma adecuada de cómo transportar el producto para que llegué tal cual la cosecharon del campo.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Existe evidencia que el nivel de eficiencia de los recursos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 2) Se determinó que el nivel de estandarización de procesos se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 3) Se determinó que El nivel de reducción de desperdicios se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 4) Existe evidencia que La aplicación de la Metodología kaizen o mejora continua se relaciona directamente con el desempeño organizacional del Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar herramientas de control de la productividad que permitan mejorar los estándares de calidad y de procesos en el Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 2) Capacitar al personal del Instituto de educación superior tecnológico privada CEPEA, en herramientas de gestión que permitan estandarizar los procesos en el Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 3) Mejorar el nivel de eliminación de desperdicios, para mejorar los niveles de desempeño y productividad en el Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA.
- 4) Aplicar la metodología KAIZEN en el Instituto de educación superior tecnológico privado CEPEA, de tal manera mejorar los niveles de productividad y desempeño del personal de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSANT, J. (2003)** High Involvement Innovation. Chichester West Sussex England: John Wiley and Sons Ltd.
- CAFFYN S. (1997)** "High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement", *International Journal Technology Management*, 14, No. 1, pp. 7-28.
- DEAN, J.W.J. and D.E. BOWEN (1994)** "Management theory and total quality improvement research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, 19, No. 3, pp. 392-418.
- Manuel F. Suárez Barraza (2009).** *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas EGADE Zona Centro, Tecnológico de Monterrey.
- Grijalvo, Mercedes, Martín Romo Carmen, Priba Beernardo. (2002).** La gestión por precios y la mejora continua: Nuevas expectativas por la ISO 9000 (Versión 2000). UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID.
- Evans, J. R., y W. Lindsay. (2000).** *Administración y Control de la Calidad*, 4° Ed. México, DF: Editado por Internacional Thomson Editores.
- Marín García Juan A, Bautista Poveda Yolanda, García Sabater Julio. (2014).** *Evolución de la Mejora Continua ¿Cómo viven las Empresas el Proceso?* .Universidad politécnica de Valencia. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/267685958>.
- Grütter, A. (2002).** Work team performance over time: three case studies of South African manufacturers. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 5, p. 641-657.
- Terziovski, M.; Sohal, A. (2000).** S. The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms. *Technovation*, v. 20, n. 10, p. 539-550,



- Bolton, M. (1993)**, "Organizational innovation and substandart performance: when is necessity the mother of innovation?". En: Organization Science, 4 (1): 5775.
- Damanpour, F., y Evan, W. (1984)**, "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'". En: Administrative Science Quarterly, 29 (3): 392-09.
- Chamanski, A., y Waago, S. (2001)**, "Organizational performance of technology-based firms: the rol of technology and business strategy". En: Enterprise and Innovation Management Studies, 2 (3): 205-23.
- Gopalakrishnan, S. (2000)**, "Unravelling the links between dimensions of innovation and or ganizational performance The Journal of High Technology Management Research, 11 (1): 137-53.
- Lee, J., y Miller, D. (1996)**, "Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea". En: Organization Studies, 17 (5): 729-50.
- Li, H., y Atuahene-Gima, K. (2001)**, "Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China". En: Academy of Management Journal, 44 (6): 1123-34.
- Pil, F., y Cohen, S. (2006)**, "Modularity: implications for imitation, innovation, and sustained advantage". En: Academy of Management Review, 31 (4): 995-11.
- Tidd, J. (2001)**, "Innovation management in context: environment, organization and performance". En: International Journal of Management Reviews, 3 (3): 169-83.
- Tsai, W. (2001)**, "Knowledge transfer in intraorganizacional networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". En: Academy of Management Journal, 44 (5): 996-04
- Koo, C., et ál. (2004)**, "An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models". En: International Journal of Electronic Commerce, 9 (1): 163-80.

- Del Castillo Carlos y Vargas Braulio (2009).** El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. Universidad Esan Perú.
- Chiavenato Idalberto (2006).** *Introducción a la teoría de la administración.* Enfoque del comportamiento de la administración.
- Chiavenato Idalberto (2017).** *Administración de Recursos humanos.* El capital humano de las organizaciones Décima edición.
- Donaldson, L. (1999).** El desempeño impulsado por el cambio organizacional La Teoría del Portafolio Organizacional. California: Sage.
- Gilley, J.W., Dean, P. y Bierema, L. (2001).** Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change. Cambridge: Perseus.
- Keller Escott y Price Collin (2011).** *Más allá del desempeño.* Salud organizacional como máxima ventaja competitiva.
- Bernárdez M. (2007).** *Desempeño organizacional Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones.* Arthurhuose. Estados Unidos.
- Muchisky P. (2002).** Psicología aplicada al trabajo 6° edición Thomson. Editores

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1:** Instrumento de Recolección de Datos

**ANEXO N°2:** Matriz de Coherencia Interna

## ANEXO N°1: Instrumento de Recolección de Datos

### Aplicación de la metodología KAIZEN o mejora continua

#### A. Recursos

1. ¿Considera que es adecuado el nivel de eficacia de los recursos en Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
2. ¿Considera que es adecuado el nivel de eficiencia de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
3. ¿Considera que es adecuado el nivel de efectividad de los recursos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

## **B. Procesos**

4. ¿Considera que el nivel de estandarización de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
5. ¿Considera que el nivel de costos de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
  
6. ¿Considera que el nivel de simplificación de procesos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

## **C. Desperdicios**

7. ¿Considera adecuado % de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Considera adecuado el nivel de acumulación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
9. ¿Considera adecuado el nivel de eliminación de desperdicios en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

## **Desempeño laboral**

### **A. Capacidad personal**

10. ¿Considera adecuado el nivel de calidad de trabajo realizado en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera adecuado el nivel de creatividad en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera adecuado el nivel de cumplimiento del plan de trabajo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## **B. Responsabilidad**

13. ¿Considera adecuado el nivel de disciplina laboral en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14. ¿Considera adecuado el nivel de cumplimiento de normas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

### **C. Capacidad de equipo**

15. ¿Considera adecuado el nivel de organización en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera adecuado el nivel de solución de problemas en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo