



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TESIS

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA LA EFICIENCIA EN LA
ENTREGA DE EXPEDIENTES FACTURADOS HACIA LAS CÍAS -
CLÍNICA SAN BORJA – 2014

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR(ES)

MUNARES FLORES, DIEGO ALONSO
SÁNCHEZ DELGADO, GILMAR ARTURO

LIMA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios por su bendición y guía constante,
a nuestros padres por su motivación
y su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Para poder desarrollar esta tesis de la mejor manera posible fue necesario contar con la participación de muchas personas, las cuales nos brindaron gran parte de su tiempo y apoyo para llevar a cabo las diferentes actividades que realizamos en la institución.

De igual manera agradecemos a nuestros padres, Vicente Sánchez Monteblanco y Marlet Delgado Posadas, Manuel Munares Lujan y Juana Flores Guillen, quiénes nos brindaron su apoyo incondicional en todo momento a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el trascurso de la investigación.

Finalmente, agradecemos a la plana docente de la universidad, quienes nos han guiado y asesorado en todo el camino que hemos recorrido para la realización de la tesis.

Muchas gracias a todos por su apoyo.

Munares Flores Diego Alonso
Sánchez Delgado Gilmar Arturo

RESUMEN

En la presente tesis se propone un programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja en el año 2014. Por esta razón, el problema que esta tesis investiga es: ¿De qué manera el programa de mejora continua incrementa la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja? Y así mismo tiene como objetivo determinar el programa de mejora continua en la eficiencia de entrega de expedientes facturados hacia las Cías. En base a eso, esta tesis plantea que la hipótesis alterna consiste en que si el programa de mejora continua se aplica entonces incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados que realiza la Clínica San Borja hacia las Cías durante el año 2014. Sin embargo, la hipótesis nula plantea que, si este programa de mejora continua se aplica, la eficiencia no incrementará en la entrega de expedientes facturados que realiza la clínica hacia las Cías. Por otro lado, el tipo de investigación que tiene esta tesis es descriptivo y aplicativo, y el diseño de la investigación es pre experimental. Para poder desarrollar adecuadamente esta investigación se ha utilizado como instrumento una encuesta libre que consiste en 24 preguntas, las personas que participaron en la encuesta mencionada son consideradas como colaboradores de la investigación. Esta tesis contó con 32 colaboradores del área de facturación y cobranzas de la Clínica San Borja, a los cuales se les considera como la población de estudio en esta tesis, además estos colaboradores son los que tienen más contacto con los documentos facturados por la clínica. Finalmente, en la investigación se obtuvo dos tipos de resultados después de realizar las encuestas; en la primera denominada Pre-Test, realizada antes de los talleres, se obtuvo un resultado en el Alfa de Cronbach de 0.902, mientras que en el Post-Test, luego de los talleres, se obtuvo un resultado en el Alfa de Cronbach de 0.962. Así mismo, el programa de mejora continua incrementó la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las CÍAS - Clínica San Borja – 2014, con una probabilidad de $p_valor=0.01$, el cual es menor al error propuesto inicialmente por el investigador ($\alpha=0.05$). Lo cual nos llevó a determinar que el desarrollo de los talleres, definidos en la tesis fueron bien aceptado por los colaboradores, al punto de generar una mejora en los resultados de los expedientes facturados, logrando así el objetivo principal de la tesis.

Palabras Claves: Eficiencia, Mejora Continua, Compromiso, Productividad, Procesos, Resultados.

ABSTRACT

In this thesis, we propose a continuous improvement program to increase the efficient in the delivery of billing records to the companies from San Borja Clinic during 2014. For that reason, the problem that this thesis studies is: How the continuous improvement program increase the efficient in the delivery of billing records to the companies from San Borja Clinic? What is more, it has as objective to determine the continuous improvement program in the efficient of the delivery of billing records to the companies. Based on that, this thesis suggests the alternative hypothesis which consists if the continuous improvement program is implemented then the efficient will increase in the delivery of billing records carried out by San Borja Clinic to the companies during 2014. However, the null hypothesis establishes that if this continuous improvement program is implemented then the efficient will not increase in the delivery of the billing records carried out by the clinic to the companies. On the other hand, the type of research of this thesis is descriptive and applicative, and the design of the investigation is pre-experimental. To correctly develop this research, we used as instrument a free survey which consists in 24 questions, and the people who participate on it are considered as collaborators of the research. This thesis had 32 collaborators of the billing and collection area of the San Borja Clinic which are considered as the population of the study in this thesis, also these collaborators have more knowledge about this kind of billing documents by the clinic. Finally, in this research we got two types of result after take the surveys; the first one named Pre-Test, took before to realize the workshops, gave us a result of 0.902 in the Cronbach alpha, meanwhile in the second one named Post-test, took after the workshops, gave us a result of 0.962 in the Cronbach alpha. Likewise, the continuous improvement program increased the efficiency in the delivery of billing records to the companies – San Borja Clinic – 2014, with a probability of $p_value= 0.01$, which is lower than the initial error proposed by the investigator ($\alpha=0.05$). This determines that the development of the workshops, mentioned in the thesis, was well accepted by the collaborators and they generate an improvement in the results of the billing records, reaching the principal objective of the thesis.

Key words: efficient, continuous improvement, compromise, productivity, processes, results.

ÍNDICE

ÍNDICE	VI
LISTA DE TABLAS	XI
LISTA DE FIGURAS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Realidad problemática.....	19
1.2 Formulación del problema	21
1.2.1. Problema principal.....	21
1.2.2. Problemas específicos.....	21
1.3 Objetivos de la investigación	22
1.3.1 Objetivo general	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	22
1.5 Limitaciones	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Antecedentes de estudio	27
2.2. Bases teórico científicas.....	36
2.2.1. Variable independiente: Mejora Continua	36
2.2.1.1. Definición:.....	36
2.2.1.2. Importancia del Programa de Mejora Continua.-.....	38
2.2.1.2.1. Ventajas y Desventajas del Programa de Mejora Continua.-	38
2.2.1.3. Actividades básicas para la mejora continua de la organización.-.....	40
2.2.1.4. Modelo de Mejora Continua.....	47
2.2.2. Variable dependiente: eficiencia	56
2.2.2.1. Definición:.....	56
2.2.2.2. Modelo de eficiencia	64
2.2.3. Proceso de facturación:	67

2.3.	Solucionando el problema planteado:.....	71
2.4.	Flujograma de variables:	72
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		73
3.1.	Tipo y diseño de investigación.....	74
3.1.1.	Tipo de Investigación.....	74
3.1.2.	Diseño de Investigación.....	74
3.2.	Población y Muestra.....	75
3.2.1	Población.....	75
3.2.2	Muestra	76
3.3.	Hipótesis	76
3.3.1.	Hipótesis alterna.....	76
3.3.2.	Hipótesis nula.....	76
3.3.3.	Hipótesis específicas.....	76
3.3.4.	Prueba de hipótesis.....	77
3.3.5.	Planteamiento de la hipótesis.....	77
3.4	Variables de Estudio.....	77
3.4.1.	Variable independiente: Programa de mejora continua.....	77
3.4.1.1.	Definición conceptual.....	78
3.4.1.2.	Definición operacional	78
3.4.2.	Variable dependiente: Eficiencia.....	78
3.4.2.1.	Definición conceptual.....	78
3.4.2.2.	Definición operacional	78
3.5	Método e Instrumento de Investigación.....	81
3.5.1.	Métodos.....	81
3.5.2.	Instrumento.....	81
3.6	Procesamiento y Análisis Estadístico de los Datos.....	82
3.7.	Programa de investigación:	84

3.7.1.	Datos informativos:.....	84
3.7.2.	Fundamentación.....	85
3.7.3.	Objetivos del programa.....	85
3.7.4.	Visión:.....	86
3.7.5.	Misión:.....	86
3.7.6.	Valores:.....	86
3.7.7.	Análisis interno.....	86
3.7.8.	Análisis externo.....	90
3.7.9.	Análisis comparativo.....	92
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		93
4.1.	Análisis de la Fiabilidad Pre-Test.....	94
4.2.	Análisis Exploratorio Pre y Post - Test.....	94
4.3.	Prueba de la Normalidad para la variable de estudio - Post.....	95
4.4.	Procedimiento Correlacional no Paramétrica.....	96
4.5.	Elección del estadístico apropiado.....	98
4.6.	Contraste de las Hipótesis de la Investigación.....	99
4.6.1.	Planteamiento de la investigación.....	99
4.6.2.	Nivel de significancia.....	99
4.6.3.	Cálculo del estadístico Wilcoxon para variable de estudio.....	100
4.6.4.	Decisión de la hipótesis.....	100
4.6.5.	Conclusión de la hipótesis.....	101
4.7.	Estadístico descriptivo de las variables del Pre-Test.....	102
4.7.1.	Frecuencias: Variable Mejora Continua del Pre-Test.....	102
4.7.2.	Frecuencias – Variable Eficiencia. Pre-Test.....	103
4.8.	Resultados de las Dimensiones Pre-Test.....	104
4.8.1.	Dimensión N° 1: Productividad.....	104

4.8.2.	Dimensión N° 2: Servicio	105
4.8.3.	Dimensión N° 3: Procesos	106
4.8.4.	Dimensión N° 4: Rendimiento	107
4.8.5.	Dimensión N° 5: Liderazgo	108
4.8.6.	Dimensión N° 6: Efectividad	109
4.9.	Análisis de la Fiabilidad: Post-Test	110
4.10.	Estadístico descriptivo de las variables del Post-Test.....	111
4.10.1.	Frecuencias: Variable Mejora Continua del Post-Test.....	111
4.10.2.	Frecuencias – Variable Eficiencia. Post-Test	112
4.11.	Resultados de las Dimensiones del Post-Test.....	113
4.11.1.	Dimensión N° 1: Productividad.....	113
4.11.2.	Dimensión N° 2: Servicio.....	114
4.11.3.	Dimensión N° 3: Procesos	115
4.11.4.	Dimensión N° 4: Rendimiento	116
4.11.5.	Dimensión N° 5: Liderazgo.....	117
4.11.6.	Dimensión N° 6: Efectividad	118
4.12.	Comparación del Pre-Test y el Post-Test	119
4.12.1.	Comparación de las Variables.....	119
4.12.2.	Comparación de las Dimensiones	121
4.13.	Programa de Mejora Continua.....	124
4.13.1.	Datos informativos	124
4.13.2.	Fundamentación	125
4.13.3.	Vínculos Interdisciplinarios.....	126
4.13.4.	Objetivos Estratégicos.....	128
4.13.4.1.	Objetivo Estratégico N° 1	128
4.13.4.2.	Objetivo Estratégico N° 2.....	129
4.13.4.3.	Objetivo Estratégico N° 3.....	130

4.13.4.4. Objetivo Estratégico N° 4.....	131
4.13.5. Talleres	132
4.13.5.1. Taller N° 1: “Facturando a tiempo ganamos todos”.....	132
4.13.5.2. Taller N° 2: Productividad: “Para Prevenir Errores”.....	135
4.13.5.3. Taller N° 3: compromiso: “para optimizar el proceso”	137
4.13.5.4. Costo total del Programa	140
4.13.5.5. La evaluación como elemento de la capacitación:	140
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	141
5.1. Discusión.....	142
5.2. Conclusiones.....	144
5.2.1. Objetivo N° 1:	145
5.2.2. Objetivo N° 2:	145
5.2.3. Objetivo N° 3:	146
5.3. Recomendaciones.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	147
LINKOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	153
Anexo I – Matriz de consistencia.....	154
Anexo II – Instrumento	155
Anexo III - Ficha Técnica	156
Anexo IV – Tabulación Pre-Test	159
Anexo V - Tabulación Post-Test.....	160
Anexo VI – Validación del instrumento.....	161
Anexo VII – Permiso de la empresa.....	166
Anexo VIII – Evidencias	168
Anexo IV – DNI.....	170

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: La mejora continua	54
Tabla N° 2: Proceso de facturación de la Clínica	67-70
Tabla N° 3: Operacionalización de las variables	79-80
Tabla N° 4: Análisis interno de Clínica San Borja	89
Tabla N° 5: Análisis externo de la Clínica San Borja	91
Tabla N° 6: Análisis comparativo de la clínica San Borja	92
Tabla N° 7: Fiabilidad del Pre-Test	94
Tabla N° 8: Exploratorio Pre y Post - Test	94-95
Tabla N° 9: Resultado de la prueba de normalidad	96
Tabla N° 10: Correlacional Post- Test	96
Tabla N° 11: Elección del estadístico	98
Tabla N° 12: Rangos del Pre y Post - Test	100
Tabla N° 13: Nivel de significancia del estadístico.....	100
Tabla N° 14: Agrupación de la variable Mejora Continua.....	102
Tabla N° 15: Agrupación de la variable Eficiencia.....	103
Tabla N° 16: Agrupación de la dimensión Productividad.....	104
Tabla N° 17: Agrupación de la dimensión Servicio.....	105
Tabla N° 18: Agrupación de la dimensión Procesos.....	106
Tabla N° 19: Agrupación de la dimensión Rendimiento.....	107
Tabla N° 20: Agrupación de la dimensión Liderazgo.....	108
Tabla N° 21: Agrupación de la dimensión Efectividad.....	109
Tabla N° 22: Fiabilidad del Post-Test	110
Tabla N° 23: Agrupación de la variable Mejora Continua.....	111
Tabla N° 24: Agrupación de la variable Eficiencia.....	112

Tabla N° 25: Agrupación de la dimensión Productividad.....	113
Tabla N° 26: Agrupación de la dimensión Servicio.....	114
Tabla N° 27: Agrupación de la dimensión Procesos.....	115
Tabla N° 28: Agrupación de la dimensión Rendimiento.....	116
Tabla N° 29: Agrupación de la dimensión Liderazgo.....	117
Tabla N° 30: Agrupación de la dimensión Efectividad.....	118
Tabla N° 31: Comparación del promedio de las variables.....	119
Tabla N° 32: Comparación del porcentaje de las variables.....	119
Tabla N° 33: Comparación del promedio de las dimensiones.....	121
Tabla N° 34: Comparación del porcentaje de las dimensiones.....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Función de recursos	37
Figura N° 2: Dirección	47
Figura N° 3: Círculo de Deming (Shewhart)	52
Figura N° 4: Los seis pasos para mejorar la eficiencia personal.....	62
Figura N° 5: Gráfica de distribución	72
Figura N° 6: Diseño de Investigación	75
Figura N° 7: Gráfica correlacional	97
Figura N° 8: Contraste del nivel de significancia	99
Figura N° 9: Comparativa del histograma de la variable eficiencia.....	101
Figura N° 10: Gráfica de barras y línea de la variable Mejora Continua ..	102
Figura N° 11: Gráfica de barras y línea de la variable Eficiencia	103
Figura N° 12: Gráfica circular y de línea de la dimensión Productividad ..	104
Figura N° 13: Gráfica circular y de línea de la dimensión Servicio	105
Figura N° 14: Gráfica circular y de línea de la dimensión Proceso	106
Figura N° 15: Gráfica circular y de línea de la dimensión Rendimiento	107
Figura N° 16: Gráfica circular y de línea de la dimensión Liderazgo	108
Figura N° 17: Gráfica circular y de línea de la dimensión Efectividad	109
Figura N° 18: Gráfica de barras y línea de la variable Mejora Continua ...	111
Figura N° 19: Gráfica de barras y línea de la variable Eficiencia	112
Figura N° 20: Gráfica circular y de línea de la dimensión Productividad ..	113
Figura N° 21: Gráfica circular y de línea de la dimensión Servicio	114
Figura N° 22: Gráfica circular y de línea de la dimensión Proceso	115
Figura N° 23: Gráfica circular y de línea de la dimensión Rendimiento	116
Figura N° 24: Gráfica circular y de línea de la dimensión Liderazgo	117

Figura N° 25: Gráfica circular y de línea de la dimensión Efectividad	118
Figura N° 26: Gráfica de la comparación de gráficas de las variables	120
Figura N° 27: Gráfica de la comparación en línea y barras de las variables.	120
Figura N° 28: Gráfica de la comparación de gráficas de las dimensiones ...	122
Figura N° 29: Gráfica de la comparación en línea y barras de las dimensiones	123

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo determinar el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

Es por ello que en la Tesis podremos observar distintos tipos de investigación, relacionados con el tema investigado y escritores respaldados por sus libros, que apoyan el pensamiento que un programa de mejora continua puede facilitar y hacer crecer a una empresa, sin importar su rubro.

Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010) menciona: “La satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente, y las expectativas del cliente; así, la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados, de esa manera estará cuidando la satisfacción continua de sus clientes y la optimización de sus recursos para tal fin.

Servat, A (2002) menciona:

Principios de la mejora de la calidad. “La calidad de los productos, servicios y otros outputs es determinada por la satisfacción de los clientes que los utilizan, y por la efectividad y eficiencia de los procesos que los crean y sostienen.

La mejora de la calidad se logra al mejorar los procesos. Toda actividad o ítem de trabajo de una organización compromete uno o más procesos.

La mejora de la calidad es una actividad continua, dirigida a lograr una mayor efectividad y eficiencia de los procesos.

Los esfuerzos de mejora de la calidad deben estar dirigidos hacia una búsqueda constante de oportunidades de avance, en lugar de esperar que un problema revele oportunidades.

Corregir los outputs del proceso reduce o elimina un problema que ha ocurrido. Las acciones preventivas y correctivas eliminan o reducen las causas de los problemas y,

por lo tanto, eliminan o reducen cualquier ocurrencia futura. Por lo tanto, las acciones correctivas y preventivas mejoran los procesos de una organización y son críticas para la mejora de la calidad.”

(Pág. 89).

Relayze, V; Casamen, R (2009).-

“Ante estos cambios la humanidad se ha dividido en dos grupos importantes, los “vanguardistas” quienes han podido percibir y reaccionar ante estas mutaciones y han sabido aprovecharla para su beneficio. Y por otro lado están los “rezagados”, quienes no han podido digerir, adquirir, adaptarse o aprovechar estos cambios”.

(Pág. 18 – 19).

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta la realidad problemática, formulación del problema, el objetivo de la investigación, la justificación e importancia de la investigación y las limitaciones.

En el Capítulo II se presenta los antecedentes y bases teóricas científicas.

En el Capítulo III se presenta la hipótesis, el método de investigación, la población y muestra, la variable de estudio, método e instrumento de la investigación, procesamiento y análisis estadístico de los datos.

En el Capítulo IV se presentan el análisis e interpretación de resultados, cuadro de normalidad.

En el capítulo V se presentan la discusión, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

En el contexto internacional:

En Bolivia para no generar desviaciones en la programación del flujo de efectivo de las clínicas, el proceso de facturación debe estar en capacidad de integrar las facturas dentro de las fechas estipuladas por cada cliente y más importante aún, de asegurar su conformidad en términos de soportes y contenido. Si bien es cierto que, para este caso específico, las fechas varían de acuerdo con la aseguradora a la que esté afiliado el paciente, los requisitos que deben reunir los estados de cuenta son muy similares entre empresas.

En la actualidad, el proceso de facturación de la Clínica genera facturas no conformes cuya corrección implica la excesiva emisión de notas crédito y el retraso en el cronograma de radicación de las demás facturas. Adicionalmente, tanto las directivas de la clínica como la encargada del proceso, manifiestan preocupación por conocer las áreas del departamento que necesitan del aumento en la capacidad disponible a través de contratación de nuevos trabajadores. En ese orden de ideas, este trabajo pretende encontrar la forma en que debe ser diseñado el proceso para minimizar la cantidad de no conformidades y el inventario de producto acumulado entre estaciones. Como consecuencia de ese diseño se espera un funcionamiento balanceado de la línea y la recomendación de: Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) y las Empresas de Medicina Prepagada.

En Colombia, existe poca evidencia de estudios llevados a cabo en el interior del área de facturación de un centro médico colombiano, mucho menos relacionados al mejoramiento del proceso. Sin embargo, se pueden encontrar trabajos similares aplicados en otros contextos, usado metodología de Seis Sigma, Gómez, M (2004) o la elaboración de diagramas de proceso para el diagnóstico, Cuello (2008).

Este trabajo se propone el análisis y mejora continua del proceso de facturación de una Clínica privada en la ciudad de Bogotá, cuyas directivas tienen serios indicios de fallas en el diseño del mismo. En la actualidad la Clínica pasa por la fase de implementación de SAP como sistema de información y, en consecuencia, muchos de los módulos están en ajuste o su utilización no es generalizada, motivo por el cual

se pretende responder a preguntas relacionadas con el papel de dicho sistema en el proceso estudiado.

Contratar o no personal para el área, cuello de botella. En este paso se documenta de manera detallada el funcionamiento actual de proceso, se determinan las tasas de producción semanales de las diferentes áreas y se calculan los niveles de eficiencia. Para la documentación del proceso se programaron una serie de visitas a la clínica en las cuales se siguió la ruta de diferentes estados de cuenta en las secciones de Hospitalización, Urgencias y Radiología. Estas secciones fueron elegidas en función del número y del monto de las facturas producidas mensualmente.

Las tasas de producción y los niveles de eficiencia de cada una de las secciones fueron calculados a partir de los registros de las actividades diarias de los diferentes funcionarios. Estos registros fueron obtenidos, procesados y filtrados de la base de datos del sistema de información.

En el contexto nacional:

Para llevar a cabo una evaluación de los servicios de salud se requiere contar con información sobre los mismos de manera regular. En ocasiones, los datos sobre la operación de las y clínicas de salud pueden aportar elementos para establecer un diagnóstico sobre el estado que guardan los servicios de salud. Sin embargo, para hacer uso de esta información de manera eficiente, se requiere la definición de algunos indicadores que permitan expresar esta información de manera eficiente y objetiva. Una de las ventajas en el uso de indicadores, radica en que éstos nos permiten establecer medidas basales y con ello, poder efectuar comparaciones periódicas de los procesos implantados y los resultados obtenidos. El objetivo de la investigación es contar con un instrumento de gestión que englobe la información técnico-normativa para evaluar las actividades que se producen todos los días en los centros de salud y clínicas de lima metropolitana. Al mismo tiempo, la investigación busca apoyar a los encargados de la evaluación de los sistemas de facturación diaria. Su contenido refleja el trabajo y experiencia en evaluación de servicios de salud de diversos profesionales involucrados en el tema de la facturación de servicios, evaluación del desempeño que presentan los trabajadores con el objetivo de estar en posibilidades de estandarizar la información sobre la operación de los servicios de salud en lima y a poyar con ello la toma de decisiones sobre la calidad, eficiencia y

oportunidad con la que se brindan los servicios de salud en las instituciones que conforman el sistema de salud.

En el contexto local:

En la clínica en este paso se documenta de manera detallada el funcionamiento actual del proceso, se determinan las tasas de producción semanales de las diferentes áreas y se calculan los niveles de eficiencia.

Para la documentación del proceso se programaron una serie de visitas a la clínica en las cuales se siguió la ruta de diferentes estados de cuenta en las secciones de Hospitalización, Urgencias y Radiología. Estas secciones fueron elegidas en función del número y del monto de las facturas producidas mensualmente.

Las tasas de producción y los niveles de eficiencia de cada una de las secciones fueron calculados a partir de los registros de las actividades diarias de los diferentes funcionarios. Estos registros fueron obtenidos, procesados y filtrados de la base de datos del sistema de información. En efecto, para no generar desviaciones en la programación del flujo de efectivo de la clínica, el proceso de facturación debe estar en capacidad de entregar las facturas dentro de las fechas estipuladas por cada proveedor y más importante aún, de asegurar su conformidad en términos de soportes y contenido. Si bien es cierto que, para este caso específico, las fechas varían de acuerdo con la aseguradora a la que esté afiliado el paciente, los requisitos que deben reunir los estados de cuenta son muy similares entre empresas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera el programa de mejora continua incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida la productividad incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados?

- ¿Cómo los servicios incrementarán la eficiencia en la entrega de expedientes facturados?
- ¿En qué medida los procesos de mejora continua incrementarán la eficiencia en la entrega de expedientes facturados?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Aplicar el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el grado de influencia de la productividad del personal sobre la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.
- Evaluar en qué medida favorecen los servicios al incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.
- Acelerar los procesos de mejora continua que permitan incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

El proyecto proporciona la certeza de generar el aumento que se interpreta como la mejora en la productividad de la eficiencia de los expedientes por cobrar, proporcionando una rentabilidad en la Clínica San Borja y priorizando este tipo de valor que son de mucha importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados mensualmente; sobre todo aplica un tema poco mencionado en la actualidad, como son los expedientes por cobrar, para así realizar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, logrando así obtener la adecuada rentabilidad.

Robins, J. (2010) sostiene que: Al hablar de eficiencia nos referimos a la cantidad de expedientes facturados a tiempo, para generar resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo tienen que ser productivas. Tienen que producir la mayor cantidad

de bienes y servicios con el menor capital. La producción se mide por las ganancias que recibe una organización, cuando se venden se realiza una adecuada y afectiva cobranza.

Servat, A (2002) menciona: Principios de la mejora de la calidad. “La calidad de los productos, servicios y otros outputs es determinada por la satisfacción de los clientes que los utilizan, y por la efectividad y eficiencia de los procesos que los crean y sostienen.

La mejora de la calidad se logra al optimizar los procesos. Toda actividad o ítem de trabajo de una organización compromete uno o más procesos.

La mejora de la calidad es una actividad continua, dirigida a lograr una mayor efectividad y eficiencia de los procesos.

Los esfuerzos de mejora de la calidad deben estar dirigidos hacia una búsqueda constante de oportunidades de avance, en lugar de esperar que un problema revele oportunidades.

Corregir los outputs del proceso reduce o elimina un problema que ha ocurrido. Las acciones preventivas y correctivas eliminan o reducen las causas de los problemas y, por tanto, eliminan o reducen cualquier ocurrencia futura. Por lo tanto, las acciones correctivas y preventivas mejoran los procesos de una organización y son críticas para la mejora de la calidad.”

Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010) menciona: “La satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente, y las expectativas de clientes; así, la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados, de esa manera estará cuidando la satisfacción continua de sus clientes y la optimización de sus recursos para tal fin.

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde lo primordial de aquellos es el enfoque al cliente; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

Tal como lo habíamos planteado en la introducción, el mejoramiento puede dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos; sin embargo, la innovación implica una mejora drástica en el statu quo y por lo tanto requiere de una inversión más elevada en nuevas tecnologías y equipos.

Desde el punto de vista sistémico, una empresa competitiva atraviesa periodos de innovación, cambiando el statu quo que en forma profunda y sobre esta realidad aplica la mejora continua Kaizen.

Desde el punto de vista de la participación jerárquica, la alta dirección establece la visión, los objetivos estratégicos, las políticas, y proporciona el apoyo material y reconocimiento para que las metas Kaizen se logren; la administración media despliega las metas estratégicas y las convierte en metas de proceso a fin de orientar a los supervisores y trabajadores; asimismo, proporciona adiestramiento y capacitación para desarrollar habilidades en el uso de metodologías y herramientas para el mejoramiento, también deben motivar la participación y la creatividad. Los supervisores y trabajadores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento continuo pueden conformar equipos para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área de trabajo.

En cuanto a la innovación, el proceso suele estar dirigido por la alta dirección y compromete a la dirección media en su desarrollo, sin que ello signifique eximir a los supervisores o trabajadores de su participación; este proceso tiene un enfoque más sistémico y su desarrollo requiere de mediano o largo plazo, a diferencia de la mejora continua Kaizen, que se basa en el corto plazo. Las técnicas utilizadas en el proceso de innovación suelen ser más complejas, como en el caso del rediseño de procesos o la técnica del Six Sigma”

El desarrollo de las instituciones del rubro salud hoy en día están acrecentándose gracias al dinamismo económico, los esfuerzos para la mejora continua y el incremento de la productividad de los recursos asignados a la prestación del servicio, deben ir siempre acompañados de esfuerzos por mejorar en las áreas de apoyo de manera que se garantice el funcionamiento adecuado del engranaje. En la clínica, las acciones desarrolladas con este fin tienen alta posibilidad de impacto en el sistema, debido a

que la participación de las actividades de apoyo está estimada en el presupuesto general. Jiménez (2007). Por otra parte, la oportunidad y la calidad en el proceso de facturación de una empresa, entendidas como la radicación de facturas dentro de los plazos establecidos y en conformidad con los requerimientos del cliente, juegan un papel importante en el proceso de gestión financiera. Para las instituciones prestadoras de servicios de salud, este tema es especialmente sensible por la forma en que están suscritos los contratos con las Empresas Promotoras de Salud (EPS), las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) y las Empresas de Medicina Pre pagada.

En la investigación se propone el análisis y mejora del proceso de facturación de la Clínica San Borja, cuyas directivas tienen serios indicios de fallas en el diseño del mismo. En la actualidad la Clínica pasa por la fase de implementación de SAP como sistema de información y, en consecuencia, muchos de los módulos están en ajuste o su utilización no es generalizada, motivo por el cual se pretende responder a preguntas relacionadas con el papel de dicho sistema en el proceso estudiado. Para llegar a la interpretación correcta del proceso, como primera medida se caracteriza el funcionamiento actual del sistema haciendo una analogía con una línea de ensamble.

1.5 Limitaciones

Como limitaciones en la investigación, tenemos los siguientes aspectos:

- El presente trabajo de investigación aplica sólo al área de Facturación y Cobranzas de la clínica San Borja.
- El trabajo de investigación está elaborado sólo para el año 2014 - 2015.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

Marín, M. (2011) en la tesis titulada “Propuesta de un Programa de mejora continua y la calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz” desarrollado por el área de Ciencias Administrativas y de Gestión - Universidad Católica Andrés Bello – Caracas, Venezuela; resume lo siguiente:

La calidad de vida laboral en su sentido más amplio, tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador y también relacionado a su ambiente laboral. De lo anterior partió la necesidad de realizar la presente investigación, en donde se formuló un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP Puerto Ordaz.

La metodología desarrollada se presentó bajo la modalidad de investigación proyectiva con diseño de campo. La población estimada fue de cincuenta y un (51) trabajadores cuya muestra fue seleccionada bajo el criterio de muestreo probalístico y estuvo conformado por treinta y tres (33) trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario de calidad de vida laboral, el cual estuvo integrado por seis dimensiones, estas son: participación y control, equidad económica, alineación, miedo ambiente, satisfacción en el trabajo de identidad y autoestima laboral.

De acuerdo a los resultados de la investigación puede concluirse que: la dimensión participación y control se ubicó en región deficiente, es decir, los trabajadores consideran que no se sienten integrado en el proceso de toma de decisiones; la dimensión Equidad Economía se encuentra en la opción deficiente, es decir perciben que no existe igualdad económica en cuanto a los recursos que obtiene la empresa y el retorno económico que reciben; la dimensión Alineación en el trabajo se ubicó en la opción bueno, es decir, el personal siente que pertenece realmente a los equipo de trabajo; la dimensión medio ambiente se ubicó entre la opción bueno, es decir los trabajadores se encuentran conforme con el entorno laboral; la dimensión Satisfacción en el trabajo se situó en el reglón bueno, lo que se deduce que el personal se encuentra satisfecho en su trabajo; y finalmente la dimensión Identidad y Autoestima Laboral en donde se obtuvo una calificación como bueno, es decir, los trabajadores consideran que su trabajo está influyendo para reforzar su identidad

organizacional, en términos generales se llegó a la conclusión que los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz poseen una buena calidad de vida laboral.

Este estudio aportó a PDVSA CVP Puerto Ordaz información acerca de las debilidades existentes en relación con los aspectos más principales del entorno de trabajo, le permitió desarrollar un programa de CVL que le permita a PDVSA CVP orientar sus fuerzas y recursos hacia actividades de mayor importancia para el bienestar del trabajador.

Descriptores: Calidad de Vida, Vida Laboral, Alineación, Satisfacción, Identidad Laboral.

La investigación tiene muchos aportes a la presente investigación; ya que menciona las dimensiones que facultan una buena calidad de vida laboral, induciendo a aplicar un programa para lograr la satisfacción del trabajador, siendo así una parte fundamental en la empresa, mantener la calidad tanto en su producción ya sea de bienes o servicios, como en el entorno laboral y en la satisfacción de sus colaboradores.

Benavides, C. (2012) en su tesis titulada: “Calidad Y Productividad En El Sector Hotelero Andaluz”. Desarrollada por el Departamento de Economía Aplicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga-España, resume lo siguiente:

El concepto generalmente aceptado de productividad, no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque.

Para precisar un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y los conflictos para definirlos y medirlos, derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del

proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado. A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero.

Dada esta excepcionalidad, la medición de la productividad está sujeta a diversas dificultades. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del extenso uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global.

Benavente, C. (2012) en su tesis titulada: “Calidad y Gestión en el Sector Metal Mecánico”. Desarrollada por el Departamento de Economía Aplicada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Andalucía-España, resume lo siguiente:

El término “calidad” abarca diversas definiciones, pudiéndose abordar desde enfoques muy diversos, que dotan de una mayor o menor validez a las dimensiones que caracterizan la calidad. El principal enfoque en este trabajo es un enfoque global que permite orientar a todos los recursos hacia el logro de la excelencia.

La gestión de la calidad en las actividades de servicios resulta principalmente compleja dados los rasgos distintivos de los mismos y, especialmente, la importancia de la participación del cliente. Además, el enfoque de calidad, a lo largo del tiempo ha adquirido diversas definiciones. En la actualidad, prevalece un enfoque estratégico de gestión de la calidad total.

Gómez, M. (2007) en su tesis Doctoral titulada: “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la eficiencia: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Desarrollada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga-España, resume lo siguiente:

Las organizaciones varían habitualmente los procesos, servicios y producto objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar constantemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su primordial patrimonio. La información es el eje “vertebrador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo.

La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno y, por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto “sistema” y “subsistema” al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas.

El establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en las diversas áreas (liderazgo democrático-laissez-faire), hace que estos necesiten a mejor capacitadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma. Se sabe qué factores influyen en su entorno laboral, así como en la toma de decisiones. La información sobre el entorno relevante, así como sobre la organización misma, no debe ser exclusivamente de los gerentes, la información es patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. En las organizaciones andaluzas, tal y como se ha comprobado a través de la encuesta, esta información se dirige en el 92 por ciento de los casos únicamente a los dirigentes, presidentes o altos ejecutivos; el 52 por ciento de las consultadas la

distribuye, también, entre los mandos intermedios; y tan sólo el 28 por ciento se la entrega a los empleados medios (engloban el grueso de las entidades).

Marcin, C; Romero, A. (2009) en su tesis titulada: Propuesta de un plan de mejora continua para una empresa de jardinería. Desarrollada en la Universidad de Puebla-México, para optar el título de Lic. Administrativo; en la cual manifiesta lo siguiente:

La globalización del mercado ha generado mayor competencia para las empresas mexicanas, en especial para el micro y mediana empresa, quienes presentan en el mayor de los casos, deficiencias en su estructura organizacional en cuestión de calidad, limitando su desarrollo y crecimiento. De lo antes mencionado, es necesario proponer mecanismos orientados a competir con los mercados globales.

En el contexto nacional los investigadores que nos permitirán enriquecer la investigación son:

Arrieta, L. (2012). En su tesis titulada “Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución”. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú. Para optar el Título de Ingeniero Industrial. De ello se refiere lo siguiente:

Conclusiones.

La realización de mejoras en los procesos o flujos logísticos de la empresa en estudio estableció una gran oportunidad para maximizar el nivel de servicio ofrecido a sus clientes y al mismo tiempo le minimizó de sus costos operativos.

Es importante realizar una evaluación previa entre lo que la empresa en estudio puede ofrecer tercerizar servicios y lo que realmente se puede realizar debido a la capacidad instalada que se posee. Hay que tener presente que la función de tercerizar servicios, pasa por optimizar la eficiencia hacia sus clientes y a la vez debe proporcionarles valor agregado a través de los servicios ofrecidos.

Se ha identificado que los productos que no son controlados adecuadamente a su llegada al CDL, durante su recepción, generarán reproceso y un mayor consumo de recursos en las siguientes etapas para la atención de los pedidos.

Es importante definir y cumplir adecuadamente con los procesos desarrollados en base a las buenas prácticas logísticas y a la filosofía de trabajo de las 5'S.

En dichas propuestas se buscó maximizar los procesos y el adecuado uso de todos los recursos involucrados. Lo que propició una efectiva participación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Rodríguez, C. (2011). En su tesis titulada "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.". Desarrollado en la Universidad de Ciencias Aplicadas, Perú. Para optar el título profesional de Ingeniero industrial. De ello concluye lo siguiente:

En la tesis que se verá a continuación se podrá observar que metodologías se tomaron en cuenta para poder elaborar una propuesta de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales.

Se define la planificación de la producción, los conceptos actuales de mejora continua, diversas metodologías de mejora continua, la productividad y eficiencia en procesos productivos que se podrá aplicar en una procesadora de vegetales.

Montenegro, A. (2004). En su tesis titulada "Mejora de una empresa exportadora de espárrago mediante la dirección de su restricción". Desarrollado en la Universidad de Piura-Perú. Para optar el título de Ingeniero Industrial. De ello se concluye lo siguiente:

Se dio a conocer los fundamentos en los que se basa la Teoría de Restricciones. Para lograr tal objetivo se ha realizado una investigación en una planta procesadora de espárrago enlatado.

La Teoría de Restricciones, creada y difundida gracias al esfuerzo del Dr. Eliyahu M. Goldratt, se presenta como una opción para lograr la mejora continua. Aparece como propuesta para el planeamiento y control de la producción reconociendo la importancia que tiene el recurso cuello de botella dentro del sistema. Gracias a la aplicación de los procesos de focalización propuestos por TOC, el modelo propuesto incrementa el desempeño global de la empresa mediante un incremento en la utilidad neta.

López, F. (2005). En su tesis titulada “El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A”. Desarrollado en la Universidad de Huánuco-Perú. Para optar el título de Ingeniero Industrial. Concluye lo siguiente:

Se tomó como base la experiencia en el entorno interno en cuatro Unidades de Negocio de la Organización Electrocentro S.A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad de Centro Sociedad Anónima, con la finalidad de contabilizar los lineamientos del Proceso de Mejoramiento Continuo, mediante la autoevaluación empleando el Modelo Europeo de Excelencia EFQM y en base a los resultados obtenidos como mala, se propone un modelo de Mejoramiento Continuo para la Normalización de los Procesos.

Se determinó implementar con prioridad el plan de mejora continua, ya que permitirá orientar a Electrocentro S.A. revisar los procesos existentes y buscar la eficiencia con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y lograr su posterior certificación ISO 9000;2000. SUMM

En el ámbito local nos ayudara a enriquecer los siguientes investigadores:

Figuroa, R. (2011). En su tesis titulada “Propuesta de mejora de proceso de acabado de una empresa de confecciones de tejido punto”. Desarrollado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Para optar el título de Ingeniero Industrial. De ello se refiere lo siguiente:

Se estableció la poca satisfacción de los clientes como impacto en el costo por diferentes motivos que, pudieron haber sido identificados en el área de producción, se expone las consideraciones tomadas para las propuestas de mejora del proceso productivo en una empresa peruana manufacturera dedicada a la fabricación de muebles.

La hipótesis de la que se partió manifiesta que para poder incrementar la satisfacción del cliente es necesario contar con un modelo de calidad el cual integra el control de calidad para evitar errores de producción, capacitación de los colaboradores para desarrollar habilidades, cubrir los conocimientos y el establecimiento de un método de trabajo apropiado. Para sustentar esta hipótesis se dividió el presente estudio en cuatro capítulos.

Soto, S, Gutiérrez, J. (2008). En su tesis titulada “Desarrollo e implementación de un Modelo de mejora continua para el área de logística de una empresa manufacturera de productos plásticos: FIDDOPLAST S.A”. Desarrollado en la Universidad Ricardo Palma. Para optar el título de Ingeniero Industrial. De ello se refiere lo siguiente:

Concluye en:

El nuevo modelo de gestión logística propuesto ayudará en la optimización del proceso lógico de la empresa, aportando en la mejora de la integración entre áreas y a un ordenamiento de los procesos. Uno de los grandes problemas existentes en la planta de Fiddoplast, es la recolección de información de los procesos administrativos, productivos y del funcionamiento de las maquinas, por lo que se hizo una evaluación técnico-económica, desarrollada en el capítulo 6.4, con una inversión de US\$ 17,820 y un ROI de 1.5 años, para obtener un sistema de adquisición de data de avanzada tecnología con la capacidad de poder acoplarse al software que actualmente se tiene (SIA).

Gracias al diagnóstico que se pudo obtener en el trabajo de investigación se determinó que el nuevo modelo de gestión permitirá obtener nuevas y mejoras formas de adquirir materia prima de mejor origen y por consecuencia producir mejor para la obtención de productos de mejor calidad.

Trujillo, M. (2013). En su tesis titulada “Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos en la mejora continua de las pymes de textiles y confecciones”. Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el Título de Ingeniero Informático. De ello se concluye lo siguiente:

El sector textil y de confecciones es una de las industrias más importantes según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Para el primer trimestre del 2012 esta industria representó el 8.8% del PBI (Producto Bruto Interno) global [CEP2012] lo cual constituye un ingreso substancial para nuestro país.

Uno de las cualidades de este desarrollo industrial, son las pymes dedicadas a este sector que debido a esfuerzo, dedicación y sobretodo notable emprendimiento, han obtenido un crecimiento sostenido, el cual se ve manifestado en el desarrollo de grandes centros industriales y comerciales de textiles y confecciones como es el emporio comercial del distrito de “La Victoria” conocido como Gamarra.

Padilla, E. (2012). En su tesis titulada “Desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema de mejora continua integrado de gestión en la industria textil y confecciones”. Desarrollado en la pontificia Universidad Católica del Perú. Para optar el título de ingeniero industrial. De ello se concluye lo siguiente:

La presente tesis, presenta una metodología para integrar los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad en la Cadena de Suministro y Responsabilidad Social en una empresa de exportaciones del sector Textil y Confecciones. Sistemas Integrados de Gestión, Descripción técnica y Caracterización de los Procesos, Ciclo Deming, Proceso de Auditoría, entre otros relacionados, como base para integrar la metodología de integración.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Variable independiente: Mejora Continua

2.2.1.1. Definición:

Según Harrington, J. (2010), la mejora continua es:

Mejora continua o mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, es decir: qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Con el transcurso de los años se puede evidenciar que, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de acción de sus organizaciones. Podemos referir que el mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo y constante. En la actualidad el sistema empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora, pero en la medida en que este se apoye en enfoques utilizados en la práctica mundial se obtendrán mejores y competitivos resultados.

- **Plan / Planificar: Desarrolle un plan para mejorar**

Paso 1.- Identifique la oportunidad de mejora

Paso 2.- Documente el proceso presente

Paso 3.- Cree una visión del proceso mejorado

Paso 4.- Defina los límites del esfuerzo de mejora

- **Hacer: Lleve a cabo el plan**

Paso 5.- Con clientes y durante algún tiempo haga una pequeña escala piloto de los cambios propuestos

- **Verificar: Estudie los resultados**

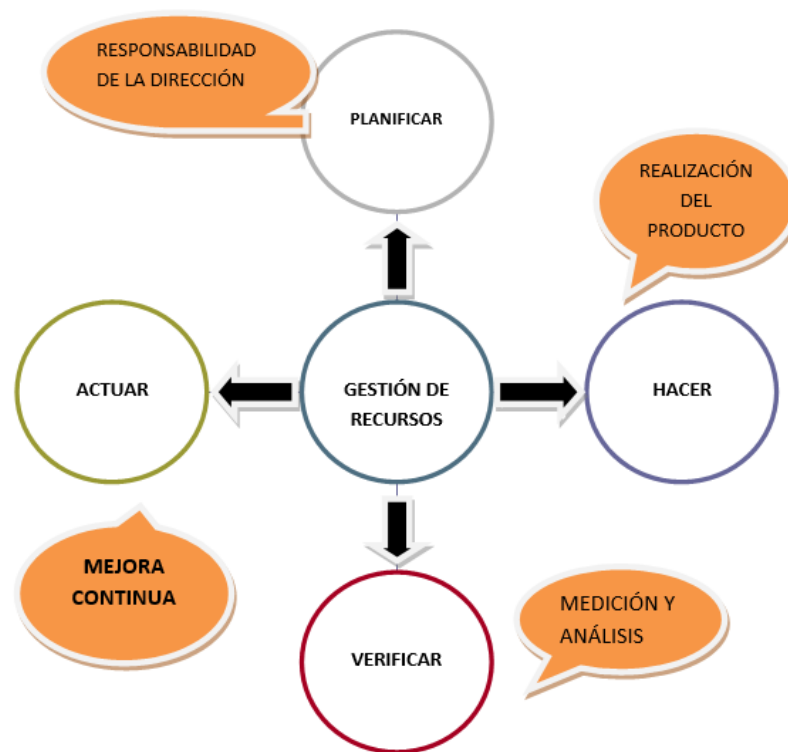
Paso 6.- Observe lo aprendido acerca de la mejora del proceso

- **Actuar: Ajuste el proceso basado en sus nuevos conocimientos**

Paso 7.- Haga operativa la nueva mezcla de recursos

Paso 8.- Repita los pasos en la primera oportunidad

Figura N° 1
Función de recursos



Fuente: Elaboración propia

Según: Scherkenbach, W. (1995)

La mejora continua es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las organizaciones empresariales

necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. El Programa de Mejora Continua, es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, se puede determinar si la manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a los clientes y a la organización.

2.2.1.2. Importancia del Programa de Mejora Continua.-

Hoy en día la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través de la mejora continua se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.2.1.2.1. Ventajas y Desventajas del Programa de Mejora Continua.-

a) Ventajas:

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y con 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 la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.
- ✓ Garantiza una mayor aceptación y acercamiento hacia las empresas, por parte de los usuarios o clientes.

b) Desventajas:

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, la Mejora continua se hace un proceso muy largo.

El referido proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo, este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en

investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.2.1.3. Actividades básicas para la mejora continua de la organización.-

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

a) Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresar en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b) Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c) Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d) Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados.

Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e) Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f) Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g) Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h) Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

i) Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las

actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j) Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Se debe tener en cuenta que, antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales.

Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Según Ornela, M. (2003), manifiesta que:

El éxito es una conquista diaria, un objetivo en movimiento cuya búsqueda nos impulsa a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, sin perder nunca de vista la meta que se persigue.

a) Reingeniería:

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Tiene como objetivo principal alcanzar las ventajas competitivas, realizando un cambio radical en el manejo Organizacional afectando a toda la Empresa.

Reingeniería es el análisis fundamental y rediseño radical de un sistema completo de negocios, incluyendo:

- Los flujos de los procesos de negocios.
- Las definiciones de cargos.
- La estructura Organizacional.
- Los Sistemas de Información.
- Los Sistemas de Planificación y Control.
- Los valores y la cultura.

La razón fundamental de la Reingeniería se basa en el hecho que los flujos de trabajo, los mecanismos de control y en general la estructura organizacional se generó en un ambiente competitivo diferente orientado hacia la eficiencia y el control. Hoy en día las palabras claves son diferentes, innovación, velocidad.

Las estructuras convencionales están fragmentadas y aisladas, les falta la integración necesaria para mantener la calidad en el servicio. El realizar un proceso de reingeniería implica el rediseño o mejora de los procesos de la empresa dentro del marco de una estrategia competitiva

y definida. Los beneficios que se espera conseguir con un proceso de reingeniería son los siguientes:

- Racionalización del Proceso y reducción de costos.
- Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades.
- Evaluación y racionalización de las cargas de trabajo.
- Mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo.

b) Calidad total:

Es una forma de hacer negocios que implica una decisión estratégica. Considera una filosofía de trabajo, que establece que la posición en el mercado de la calidad debe ser buena, siendo éste un proceso que garantiza al cliente interno o el externo de la Organización obtener aquellos aspectos exactamente intrínsecos.

Por lo anterior, esta herramienta descansa en una filosofía que concentra las siguientes variables:

- Focalización hacia el cliente, superando las expectativas de éste.
- Perfeccionamiento continuo.
- Compromiso de toda la Empresa.

En los países que se encuentran a la vanguardia del desarrollo económico se van afirmando, cada vez más, un enfoque de la Gestión de la Empresa que constituye una profunda innovación. Este nuevo enfoque ha sido desarrollado en el Japón y ha constituido un importante aporte al progreso de algunos países en los últimos 30 años.

Con la Calidad Total se modifican radicalmente los siguientes aspectos del sistema Empresa:

- Valores y prioridades que guían a la dirección de la Empresa.

- Características de la cultura empresarial.
- Características de los principales procesos de Gestión y decisión.
- Técnicas y metodología aplicadas por el personal.

El sentido de la Calidad Total puede resumirse en:

- Empeñarse en hacer las cosas bien a la primera, en todas las unidades o departamentos de la Empresa, para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo siguiendo una lógica de mejoramiento continuo, con un fuerte liderazgo de dirección, para garantizar el éxito de la Empresa a lo largo del tiempo.

El proceso de la calidad total implica:

- Mejora continua en todas las actividades de la Empresa.
- Movilización de todo el personal de la Empresa, es decir, participación de todo el personal en las actividades de mejora.
- Formación continuada, debe contemplar: Importancia de las relaciones humanas, capacidad para afrontar los cambios, compromiso por parte de la alta dirección para el perfeccionamiento del personal, etc.
- Enfoque científico de la resolución de problemas, se basa en datos, hechos y sensaciones.
- Hacer que el cliente entre a la Empresa para lograr la satisfacción del cliente externo e interno.

c) Desarrollo Organizacional:

También es considerada como una filosofía de trabajo, pero ésta se encuentra en el personal de la Organización. Es un método que es utilizado en el interior de la Organización y se preocupa de establecer la Administración de los cambios continuos que se ven afectados, logrando que los agentes participantes asuman dichos cambios. Este

método facilitará el cambio y el desarrollo de las estructuras, procesos, personas y tecnologías.

Es considerada una disciplina que estudia a la Organización más allá de aspectos técnicos y administrativos. Es un método utilizado al interior de las Organizaciones para facilitar el cambio, el desarrollo de las estructuras y los procesos, las personas y la tecnología.

Un aspecto de real importancia a la hora de implementar un cambio en la Organización, es sin duda el elemento humano.

El desarrollo organizacional se preocupa de los procesos humanos existentes en la Organización: Conflictos, motivación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

Es precisamente a este recurso al que hay que prestarle atención a la hora de considerar una nueva opción, por ejemplo, tecnología, ya que en definitiva de él depende el éxito de todo proceso de cambio.

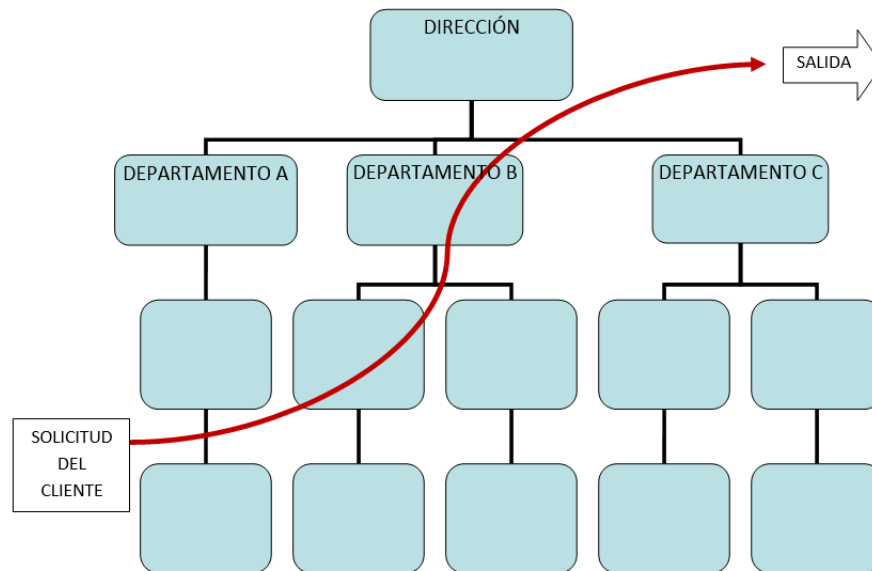
d) Tipos de procesos de una organización.

Definimos un proceso como una serie o conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Estos se componen en tres tipos principales de actividades:

- Las que agregan valor: Son actividades encaminadas a entregar valor al cliente.
- Las de traspaso: Son actividades que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.
- Las de control: Son las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de fronteras.

Figura N° 2
Dirección



Fuente: Elaboración propia

2.2.1.4. Modelo de Mejora Continua

El modelo de Deming, E.

W. Edwards Deming es reconocido como el padre de la calidad en Japón, gracias a los logros que se obtuvieron con sus enseñanzas en estadística para la productividad. Aunque Deming nunca trabajó propiamente en el campo de la calidad, hizo importantes contribuciones a través del análisis estadístico.

Como experto en estadística, durante su vida Deming tuvo como misión “buscar siempre el mejoramiento”. En vista de que los métodos estadísticos no se difundían con la rapidez que lo esperaba, reflexionó en las causas de dicho fracaso y sobre cómo evitarlo en el futuro: y gradualmente llegó a la conclusión de que se necesitaba una filosofía básica sobre administración que fuera compatible con la estadística. En esto cuando lo llamaron los japoneses en 1950; y fue ahí donde aplicó la necesidad de administrar con base en la estadística.

Deming creó su modelo de calidad basado en el establecimiento de los que fueron bautizados los 14 pasos; aunque al principio eran 10, los fue enriqueciendo al encontrarse con problemas, sobre todo en Occidente.

Los 14 pasos son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. No hacer intentos aislados, tener un firme convencimiento de llevar a cabo todo el proceso de transformación e invertir lo que sea necesario hasta lograrlo, principalmente tiempo y esfuerzo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Llegar a concebir al trabajo como una forma de autorrealización, donde los errores y el negativo no tengan cabida.
3. Dejar de depender de la inspección masiva. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando el mejoramiento del proceso.
4. Acabar con la práctica de adjuntar contratos basándose solamente en el precio. Procurar tener un solo proveedor por cada uno de los artículos con una relación de confianza y honestidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no se logra de buenas a primeras; la gerencia está obligada a poner el ejemplo y los recursos necesarios para lograrlo, con un plan que contemple los tiempos y las necesidades
6. Instituir la capacitación en el trabajo. Los trabajadores aprender de otros trabajadores que tampoco han sido entrenados debidamente, y luego son castigados y despedidos por cometer muchos errores.
7. Instituir el liderazgo. El verdadero papel de cualquier supervisor no es ordenar y castigar, sino orientar y reconocer lo bien hecho.

8. Desterrar el temor. Muchos empleados tienen miedo de hablar o preguntar, piensan que serán castigados o despedidos, aun cuando no entienden bien su trabajo.
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de apoyo. El personal de los diferentes departamentos debe trabajar en equipo para tener resultados verdaderos.
10. Eliminar el eslogan, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca han logrado resultados sino se establecen los caminos prácticos objetivos para que la gente alcance las exhortaciones. Las causas de no lograr calidad y productividad están en el sistema.
11. Eliminar las cuotas numéricas si no se establecen las condiciones de calidad con que deben ser logradas.
12. Eliminar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por hacer un buen trabajo. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo, y con frecuencia es por causas inherentes al sistema o a la supervisión.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento. Todos deben ser educados y entrenados tanto en el trabajo en equipo como en los métodos estadísticos.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirán un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.

Deming sugiere un plan compuesto por dos grandes áreas para llevar a cabo la implantación de su modelo:

I. Área cultural

Objetivo: realinear la cultura empresarial para crear un ambiente de trabajo cada vez más positivo.

Metodología: aplicación de las diez practicas gerenciales en el triángulo de influencia de cada gerente.

II. Área técnica

Objetivo: optimizar la efectividad con que se utilizan los recursos de la empresa, mejorando sistemáticamente todos los procesos.

Metodología: aplicación de las cuatro etapas de mejoramiento continuo de los procesos mediante la acción constante del gerente o un equipo de mejoramiento de procesos.

Las diez prácticas gerenciales recomendadas por Deming son:

1. Usar esfuerzos positivos para reconocer y estimular las conductas deseadas.
2. Preguntar y pedir ayuda que los subalternos puedan hacer siempre un buen trabajo.
3. Solicitar opiniones e información antes de tomar decisiones.
4. Realizar juntas efectivas, regulares y provechosas.
5. Mantener informados a los subalternos y compartir la visión empresarial.
6. Actuar oportunamente ante las inquietudes, necesidades y sugerencias de los subalternos.
7. Mantener un adecuado control administrativo de las operaciones.
8. Delegar actividades de manera consistente, con propiedad y buen criterio.
9. Tratar con dignidad y respeto a todos los subalternos.
10. Mostrar evidencia por un activo compromiso con el concepto de calidad total.

En tanto, las cuatro etapas necesarias para el mejoramiento de los procesos son:

1. Definir el proceso.
2. Identificar las características de calidad del proceso.
3. Mantener el proceso bajo observación y control.
4. Mejorar sistemáticamente el proceso.

La filosofía de Deming, E.

El enfoque del problema de la calidad, tal como lo establece Deming, se ve en sus <<catorce puntos>> de la gestión empresarial.

Ahora es suficiente con decir que la <<filosofía>> de Deming se fundamenta en tres preceptos básicos. Éstos son:

1. Orientación al cliente.
2. Mejora continua.
3. El sistema determina la calidad

En pocas palabras, el argumento de Deming es que la competitividad depende de la satisfacción del cliente. Ésta se crea respondiendo a los puntos de vista y necesidades de los clientes y perfeccionando continuamente los productos o servicios. Y no se consigue exhortando al personal a que trabaje con más intensidad ni amenazándole con el despido o la destitución, sino mediante el manejo del sistema. Éste a su vez, está determinado por los factores de producción y el modo en que se aplican.

a) Circulo de Deming

El método llamado Círculo de Deming o PHVA, es uno de los sistemas más utilizados como método de mejora continua empresarial.

Gonzalo, Izar (2004) Señalo: El círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida del primer esfuerzo, se establece un proceso permanente de planear, hacer, verificar y actuar cuantas veces sea necesario, hasta resolver la problemática deseada.

Figura N° 3
 Círculo de Deming (Shewhart)



Fuente: www.grupokaizen.com/mck/Proceso_de_Mejora_continua_Kaizen.pdf

b) Crear la firme determinación de mejorar el producto o servicio

Deming sostiene que el objetivo de la mejora continua se debe reflejar en todos los aspectos de la estrategia de una empresa.

Mejora continua significa literalmente lo que dicen las dos palabras. Para mantenerse competitivas las empresas deben buscar constantemente formas de mejorar sus sistemas de producción y el atractivo que tienen para el cliente los productos que le ofrecen. Esta mejora no solo es responsabilidad de los departamentos de producción y ventas, sino ha de ser la finalidad:

- En todas las operaciones;
- A todos los niveles,
- En todos los planes a corto, medio y largo plazo.

Según Deming, las empresas están demasiado influidas por el oportunismo y los objetivos a corto plazo, y se olvidan de asegurar su viabilidad a largo plazo. Las empresas que se pliegan y cambian de orientación en respuesta a cada fluctuación que se nota en el

mercado y a cada posibilidad de apertura de un nuevo <<nicho>> que advierten no pueden cultivar el bien hacer, que es la base de la excelencia (<<zapatero a sus zapatos>>, como decía Peter y Waterman). La historia de las empresas está llena de casos de entradas desastrosas en terrenos no familiares por ejemplo, la dramática irrupción de Prudential en el negocio inmobiliario a finales de los años ochenta y su igualmente dramática salida. Sólo se podrán aprovechar las oportunidades si se dispone de capacidad suficiente para explotarlas; pero el desarrollo de esa capacidad – en caso de que sea posible – requiere tiempo.

Utilizando la analogía de la huerta, diremos que las zanahorias requieren suelo arenoso. Si el suelo es arcilloso, demasiado compactado, el hortelano tendrá que pensarlo dos veces antes de plantarlas, por muy tentador que sea el precio de las zanahoria.

Tabla N° 1
 La mejora continua

Características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente	Ausencia de deficiencias
<p>Calidad de nivel más alto permite a las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la satisfacción del cliente. - Hacer productos vendibles. - Responder a la competencia. - Incrementar la cuota de mercado. - Proporcionar ingresos de ventas. - Cobrar precios especiales. <p>El efecto mayor está en las ventas.</p> <p>Normalmente, la calidad de nivel más alto cuesta más.</p>	<p>Calidad de nivel más alto permite a las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir el promedio de errores. - Reducir la repetición de trabajos, el desperdicio. - Reducir los fallos en operaciones, los cargos por garantías. - Reducir la inspección, las pruebas. - Acortar el tiempo para poner nuevos productos en el mercado. <p>Incrementar rendimientos y capacidad.</p> <p>Mejorar los resultados en las entregas.</p> <p>En efecto mayor está en los costes.</p> <p>Normalmente, la calidad de nivel más alto cuesta menos.</p>

Fuente: Deming, E (1998)

c) Programa de efectividad comercial.-

Este programa está basado en la planificación mensual y diaria de la gestión del asesor de negocios, a partir de la base de datos que se tiene de la cartera asignada a cada asesor de negocios, la cual ayudara a lograr los objetivos de la agencia y las metas personales del colaborador, a continuación, detallamos los pasos a seguir de cada uno:

1.- Planificador mensual:

Tiene los siguientes pasos a seguir por parte del asesor:

- Seleccionar 50 clientes potenciales de la cartera de clientes asignada al asesor, para que sean visitadas dentro de los primeros 7 días del mes.
- Crear cartas de invitación a los 50 clientes seleccionados, estas cartas tienen que ser acordes al tipo de cliente, tanto como segmentación y capacidad de pago.
- Imprimir el reporte de los 50 clientes, facilitar una copia del mismo para darle al jefe y pueda hacer el seguimiento correspondiente.
- Ingresar los comentarios de manera específica de las visitas realizadas, con la cual poder decidir si se volverá a realizar la visita a este cliente.
- Resaltar a los clientes que obtuvieran créditos y estén dentro del planificador mensual.
- Al final del mes presentar el reporte con todos los clientes que hayan adquirido un crédito dentro del mes planificado.

2.- Planificador diario:

Tiene los siguientes pasos a seguir por el asesor:

- Registrar 15 visitas diarias, entre clientes nuevos, inactivos, morosos y del planificador mensual en la hoja de ruta.
- Enumerar el orden de las visitas geográficamente en la hoja de ruta.
- Preparar las cartas de cobranza de los clientes asignados en la hoja de ruta.
- Salida de la oficina para ejecutar la primera visita planificada en la hoja de ruta como máximo 10:00 am.

- Registrar detalladamente los comentarios de la ejecución de la hoja de ruta.
- Ingresar al sistema los datos de cobranzas, clientes nuevos y evaluaciones.

2.2.2. Variable dependiente: eficiencia

2.2.2.1. Definición:

Pinzon, J. (2009), menciona lo siguiente: Conozca cómo el poder de la automotivación y el lenguaje pueden ayudarlo a ser más feliz y a incrementar su producción laboral.

Con el pasar del tiempo, cada vez gana más importancia para las empresas el generar un ambiente de trabajo agradable para sus empleados. Así, el hecho que los trabajadores se encuentren a gusto y contentos, es una estrategia básica para aumentar los índices de productividad individual y por supuesto incrementar las ganancias de cualquier compañía.

Esta nueva tendencia, obedece a que todo ser humano trabajará mejor si se siente a gusto ya sea con la empresa, el empleo o el entorno, aplicando al viejo pensamiento que el trabajo por vocación o pasional es el mejor realizado. Dicho esto, es importante entonces que usted como trabajador se sienta satisfecho en su empleo y así podrá mejorar su productividad y eficiencia al igual que su concentración.

Sin embargo, no todos los trabajadores son personas afortunadas que trabajan en lo que les gusta, es más, en la actualidad se podría decir que son más bien pocos los beneficiados. Por eso, si usted quiere mejorar su eficiencia debe intentar mentalizarse y auto motivarse para encontrarle el gusto a su trabajo. Estos son algunos tips, que lo ayudarán a ser más feliz en el trabajo y así podrá obtener mejores resultados.

a). Haga conciencia de la importancia de sus pensamientos: El uso de técnicas de motivación en el trabajo pueden ser fundamentales para

el adecuado desarrollo de sus objetivos. El hablarse a sí mismo, con pensamientos positivos, no sólo puede cambiar su visión de su trabajo, sino que puede llevarlo a conseguir resultados físicos y mentales inesperados.

Los lingüistas afirman que, un ser humano estándar piensa aproximadamente "entre 5.000 y 12.000 palabras por día, mientras que reproduce verbalmente únicamente 200. Entonces el balance es evidente, todo el mundo habla consigo mismo, por lo que, si se llega a canalizar estas charlas en pensamientos positivos, definitivamente se podrá mejorar en lo que se enfoque esta energía", según Jim Bagnola, conferencista de Expo talento 2010 y presidente de Leadership Group.

b) Utilice lenguaje positivo y optimista: Al igual que con el uso de pensamientos agradables, la forma en la que cada persona habla en su día a día puede ayudar a dinamizar en mayor medida los resultados. Expresiones como "voy a tratar de tener el reporte", deben ser modificados con voz activa y complementadas con lenguaje que empodere las funciones laborales.

El uso de oraciones como " voy a solucionar a tener el reporte" o "pensemos en alternativas", sin duda ayudará a mejorar su atención, estado de ánimo y concentración, a la vez que puede ser de gran ayuda a la hora de llamar la atención de sus subalternos o compañeros, mediante el uso de oraciones constructivas en cambio de utilizar lenguaje discriminador o hiriente.

Si usted como jefe o empleado se acerca a su compañero o subalterno y le dice "¿Cómo puedo ayudarlo para que las cosas funcionen?" en vez de decir "¿no sabe hacer las cosas de otra forma?", con seguridad esta persona se sentirá respaldado y corregirá su error.

c) Desarrolle sus habilidades naturales en su trabajo: Todas y cada una de las personas tienen características especiales y está en el poder de cada uno el aplicarlas en el trabajo. A un trabajador usar sus

habilidades innatas para desarrollar un empleo, estará mejorando porque seguramente se destaca en dicha área.

El enfocar su trabajo de esta forma, hará que entonces haya tanto una mejoría en su producción y eficiencia como un avance en términos de gusto propio frente a la actividad que usted desempeña. El estar ubicado en un trabajo donde usted pueda desarrollar sus habilidades naturales hará que usted realice mejor sus funciones al encontrar su empleo más agradable.

d) Asuma su trabajo como un servicio a la comunidad: Todo hombre quiere sentirse parte de un proceso o un proyecto grande, de algo que va más allá de sus funciones. Al enfocar su empleo y actividades como un servicio a la comunidad usted podrá sentirse como gestor de un cambio en el mundo y así podrá reinventar su trabajo como un servicio social, que le ayuda a alguien de una manera específica y que es percibido por los demás como una forma de superación, mejoramiento, apoyo o servicio a un individuo y así de esta forma sentirá satisfacción al realizar su labor y esa sensación del deber cumplido lo ayudará a valorar más su trabajo, además que mejorará su salud.

"El servir usando sus habilidades naturales para ayudar a las demás personas, es saludable en la medida que aumenta la expectativa de vida debido a la actividad hormonal que se desarrolla en el cerebro al sentir una persona autosatisfacción por ayudar a otra. Estas reacciones fisiológicas bajan la ansiedad y reducen la depresión en el sistema inmunológico, mejorando su calidad de vida".

e) Proyéctese en su empleo y póngase objetivos: El ascender en su trabajo e imaginarse progresando paso a paso, puede ser otra de las formas para mejorar su efectividad al proponerse hacer las cosas bien en busca de su propio beneficio personal. Imagínese donde quiere estar en uno o dos años y enfóquese en trabajar fuerte para llegar a ese objetivo. El ponerse metas en su trabajo puede hacer que cambie su visión de sus funciones y empiece a visualizarlas como un

mecanismo para alcanzar un sueño económico, profesional o corporativo.

f) Manténgase saludable y desconéctese: Todo tipo de proceso laboral necesita que sus empleados estén en buena forma mental y física. Por lo que un adecuado descanso junto con una rutina de ejercicios y una dieta saludable hará que usted se sienta mejor y aumente su productividad tanto por evitar el ausentismo, como por encontrarse lucido y al tope de sus habilidades personales.

El descanso no sólo ayudará a mejorar el entusiasmo a la hora de comenzar nuevamente la rutina laboral, sino que como persona lo hará sentir renovado y listo para seguir con su jornada. El cuidar saludablemente del entorno de sus empleados, ha hecho que empresas aumenten sus niveles de productividad debido al incremento en la eficiencia de cada uno de sus colaboradores.

Así que tenga en cuenta estas recomendaciones a la hora de empezar su trabajo, porque con simples técnicas de auto motivación y positivismo usted podrá hacer que la concepción de su empleo sea mejor y de esta forma, logrará cumplir sus funciones con mayor agrado y eficiencia.

Paz, Q. (2007) Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tus colaboradores:

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar. ¿Sabes cómo mejorar el clima laboral en tu empresa o negocio?

a) ¿Qué es el clima laboral?

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta y la productividad de la gente.

Medir la percepción de las personas en las variables que se consideran claves, para determinar fortalezas y oportunidades en las mismas y predecir su incidencia en el logro de los resultados de la organización para fijar acciones de manera planeada y así lograr una mejora.

b) ¿Qué factores influyen en el clima laboral?

Liderazgo: Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Relaciones: Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto, vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Implicación: Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de más mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor

compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Organización: Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Reconocimiento: En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Remuneraciones: En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo.

Igualdad: Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, e inclusive no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos.

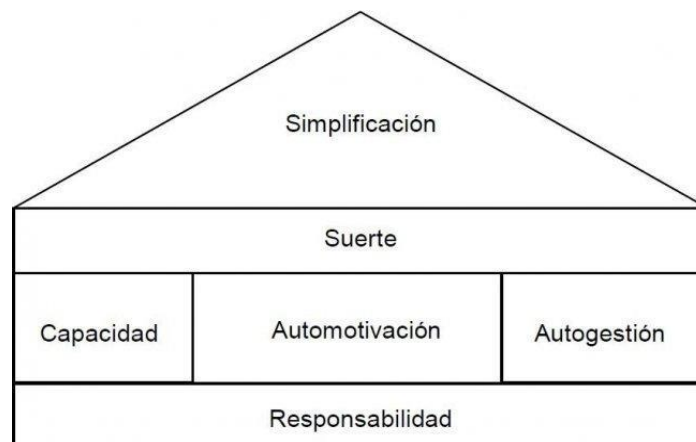
Clima laboral: Identificamos, a partir de una encuesta en línea, la cultura empresarial, sus necesidades y desarrollamos una solución en

caso de problemas o plan de mejoras. Sensibilizamos al talento humano para la correcta utilización de las herramientas y brindamos acompañamiento en los planes de mejora propuestos, con el fin de emitir un mensaje claro a los colaboradores. ¡Porque siempre se puede ser mejor y nosotros lo hacemos!

c) Ventajas:

- Logros
- Disciplina
- Colaboración
- Productividad
- Baja rotación

Figura N° 4
Los seis pasos para mejorar la eficiencia personal



Fuente: Elaboración propia

La clave para mejorar la eficiencia **depende principalmente del individuo, de su habilidad y de su ética de trabajo** y mucho menos en la empresa en que se trabaja o en sus directivos en establecer las condiciones que ayuden a que sus trabajadores se desarrollen más y mejor. Las empresas deben fijar estas condiciones y, además, deben establecer programas, internos y externos, para la formación de los trabajadores que ayuden y permitan a los trabajadores a desarrollarse.

Los seis factores principales que determinan la eficiencia personal que nos dan, incluyendo pasos para ayudar a conseguirlos, son las siguientes:

1. Responsabilidad.
2. Capacidad.
3. Automotivación.
4. Autogestión.
5. Suerte.
6. Simplificación.

Una buena metodología para ayudarnos a nosotros mismos a ser mejores y más eficientes en nuestros trabajos que nos beneficiará a nosotros mismos primero, a nuestro rendimiento y, como consecuencia, a nuestras empresas.

Eficiencia de la producción.

La eficiencia en los procesos productivos es un concepto cada vez más utilizado no sólo en el lenguaje científico y empresarial sino también en el lenguaje coloquial: se trata ante todo de ser eficiente para poder competir en las mejores condiciones posibles en unos mercados cada día más abiertos e internacionalizados.

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia, eficiencia es “la virtud y facultad para lograr un efecto determinado o bien, la acción con que se logra ese efecto”. Para la Teoría Económica, el concepto es más restrictivo y relaciona el producto obtenido con los factores utilizados para su obtención. Considera que “un proceso de producción es eficiente si se obtiene el máximo output para unos inputs dados” El concepto que aquí se va a utilizar de eficiencia es el estrictamente económico, aún a sabiendas de que actualmente hay otras características de los sistemas.

2.2.2.2. Modelo de eficiencia

Introducción.

Desde hace tiempo se vienen desarrollando técnicas para medir la eficiencia productiva. Así, en los años sesenta se desarrollaron técnicas basadas en indicadores usuales en el contexto de la gestión de empresas y tendientes a identificar la eficiencia con uno solo o con la interacción de varios indicadores económicos (productividad de factores, intensidad del uso de factores por unidad de superficie, etc): de estas técnicas la denominada Análisis de grupo fue la más utilizada y consistía en hacer una clasificación, dentro de un grupo de empresas, mediante el cálculo de determinados índices de productividad de factores, analizando posteriormente, las diferencias entre las empresas de cabeza y de cola. Estos métodos, si bien sirvieron para el diseño de estrategias de gestión en grupos de empresas, no tenían necesariamente su base en el concepto de eficiencia que se desprende de la Teoría Económica.

A continuación, se van a describir los métodos más utilizados para medir el grado de Eficiencia / Ineficiencia, de los sistemas productivos.

La eficiencia según Farrell:

A finales de los años cincuenta, concretamente en 1957, Farrell ideó un método para determinar la eficiencia productiva, al margen de las tradicionales medidas asociadas a la productividad media. Centró su atención en la definición de eficiencia productiva y propuso un marco conceptual para su interpretación, así como medidas específicas para su determinación y cuantificación. Farrell desechó la idea de eficiencia absoluta basada en alguna situación teórica o ideal previamente definida, o la resultante de la comparación con la productividad media. Propuso como alternativa más real alguna media de eficiencia relativa, expresión de la desviación observada respecto a aquella situación que reflejara mayor eficiencia productiva en un grupo representativo y homogéneo. Cada organización o unidad productiva individual es

puesta en relación con aquéllas consideradas más eficaces, comparación de la que se desprenderá el grado de (in)eficiencia de cada una de ellas. Supuso que la eficiencia puede descomponerse en tres tipos distintos:

a) Eficiencia técnica.

La eficiencia técnica o productiva se refiere a la productividad de una serie dada de inputs en una explotación o en un animal. Supone utilizar correctamente los factores de producción; es decir, dados unos determinados recursos obtener con ellos la máxima producción posible. Es, por tanto, un concepto técnico y no económico. Según la teoría de la producción un proceso es ineficiente si existe otra combinación de factores que permita obtener el mismo nivel de producción con un menor consumo de factores, o más producto con el mismo nivel de factores (Zona I y III) de la función de producción. Como ejemplo Álvarez, Belknap y Saupe (1988) calculan un índice de eficiencia de 250 explotaciones lecheras asturianas, como el cociente entre la producción real y la potencial, resultando un alto grado de ineficiencia, con un índice medio de eficiencia del 40%. Otros autores aportan índices medios de eficiencia superiores: Bravo Ureta (1987) en EEUU un 70%, Schafer (1983) en Alemania un 81% ó Bureau (1987) para Francia un 70%. Cabe destacar los estudios de eficiencia técnica en porcino de Murua y Albisu (1993) y en vacuno de leche García et al (1994).

b) Eficiencia asignativa.

Relaciona el producto obtenido por unidad de coste de los recursos utilizados. Se refiere a la distribución de los recursos entre las actividades productivas o las empresas. Cuando ya no se puede aumentar el beneficio monetario o social mediante la traslación de recursos de una actividad a otra, o entre distintas empresas se dice que se ha alcanzado la eficiencia en la asignación que incorpora la idea de óptimo de Pareto u óptimo optimorum, que indica que se alcanza cuando no es posible mejorar el bienestar de un agente sin

empeorar el bienestar de otro. Se dice que una empresa es eficiente en la asignación de recursos cuando lo combina de una forma óptima; es decir, cuando se iguala su coste e ingreso marginal. Alvarez Pinilla. (1989) define la explotación eficiente como aquella que maximiza su beneficio, lo que supone minimizar el coste medio de explotación. García. (1997) calculo la dimensión óptima a partir de la función de beneficio.

2.2.3. Proceso de facturación:

Tabla N° 2
 Proceso de facturación de la Clínica

QUE SE HACE	COMO SE HACE	QUIEN LO HACE	REGISTRO
1) Admisión de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Justificados los derechos de atención se digita información del paciente en el sistema, se imprime la admisión y se hace firmar del paciente o el acompañante. ❖ Se entrega la hoja de admisión al médico para la atención al paciente. ❖ Se orienta al paciente y acompañante hacia el sito de atención indicando el nombre del médico que lo atenderá. ❖ Si es una urgencia vital el paciente se ingresa directamente a la sala de observación para ser valorado por el médico de punto rojo ❖ Mientras es atendido, el auxiliar de admisiones solicita a los familiares los documentos necesarios para realizar la admisión correspondiente. 	Auxiliar de admisiones	Hoja de admisión

<p>2) Cargos de servicios de urgencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se verifica datos de admisión del paciente en el sistema. ❖ Se digitan cargos de procedimientos y ayudas diagnosticas en la historia clínica. ❖ Se decepciona del personal de enfermería historia clínica y se verifica diligenciamiento de hoja de gasto. ❖ Se actualizan cargos en el sistema ❖ Si el paciente s dado de alta, se verifica estado de cuenta, se realizan ajustes requeridos y se emite factura anexando soporte para ser enviada a reparación de cuentas. ❖ Se hace firmar la factura por el paciente o acompañante. ❖ Si requiere hospitalización se actualizan cargos en el sistema, se verifican estado de cuenta y se anexan los soportes requeridos. ❖ Se diligencia hoja de ruta y se entrega documentaron en el servicio que recibe al paciente. ❖ Se indaga sobre necesidades de información del paciente o acompañante, se resuelven inquietudes y se orientan sobre el proceso a seguir 	<p>Liquidador de cuenta</p>	<p>Factura</p> <p>Pr-fT-001/f-001-“hoja de ruta”</p>
<p>3) Liquidación de cuenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe diariamente de secretaria de sala, soporte de factura y documentación con hoja de ruta y los revisa ❖ Archiva en A-Z la documentación correspondiente a cada paciente. ❖ Cuando el paciente es dado de alta liquida estancia final y emite factura por servicios prestados. ❖ Da orden de impresión en el sistema y avisa al personal de caja para que recupere la impresión ❖ Prepara la cuenta y la pasa a caja para tomar la firma del paciente familiar 	<p>Liquidadora de cuenta</p>	<p>Factura</p>

4) Recaudo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verifica datos de admisión del paciente. ❖ Recibe anticipo por copago pago compartido y particulares. ❖ Revisar y verificar liquidación de pagos. ❖ En caso de que el paciente o acompañante manifiesten no tener capacidad de pago, se llama a cartera para realizar el respectivo convenio de pago. ❖ Emite recibo de caja, o hace firmar del paciente o acompañante y le entrega copia. ❖ Entrega al paciente o acompañante orden de salida y factura. ❖ Entrega a caja principal remisión de dinero con sus respectivos recibos. 	Auxiliar de caja	Recibo de caja
5) Revisión de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe facturas enviadas por la oficina de liquidación de cuentas. ❖ Prepara la cuenta y la envía a auditoria médica para revisión de pertenencias. ❖ Revisa pertenencia médica de las intervenciones, exámenes de laboratorios y ayudas diagnosticas realizadas a los pacientes. ❖ Una vez revisadas las cuentas se devuelven a la oficina de preparación de cuentas ❖ Se decepcionan facturas revisadas y se realizan ajustes requeridos a la factura. ❖ Se elabora diariamente listado de facturas emitidas, se organizan las facturas en orden consecutivo según listado y se entrega original a radicación de cuentas y copia a contabilidad conservando copia de recibido en las diferentes dependencias 	Auditor de cuentas medicas Preparador de cuentas	

6) Supervisión del proceso y elaboración de informe	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se revisa censo diario de pacientes hospitalizados se identifica nuevos ingresos y se aclaran novedades registradas en el proceso admisión. ❖ Se verifica cumplimiento de actividades dentro del proceso por parte del personal a cargo identificando puntos críticos. ❖ Actualizar permanente del sistema de acuerdo a la contratación establecida. ❖ Elaboración de informe mensual de facturación realizada y remisión 	Coordinadora de admisiones y facturación	Informe de facturación
---	--	--	------------------------

Fuente: Elaboración propia

2.3. Solucionando el problema planteado:

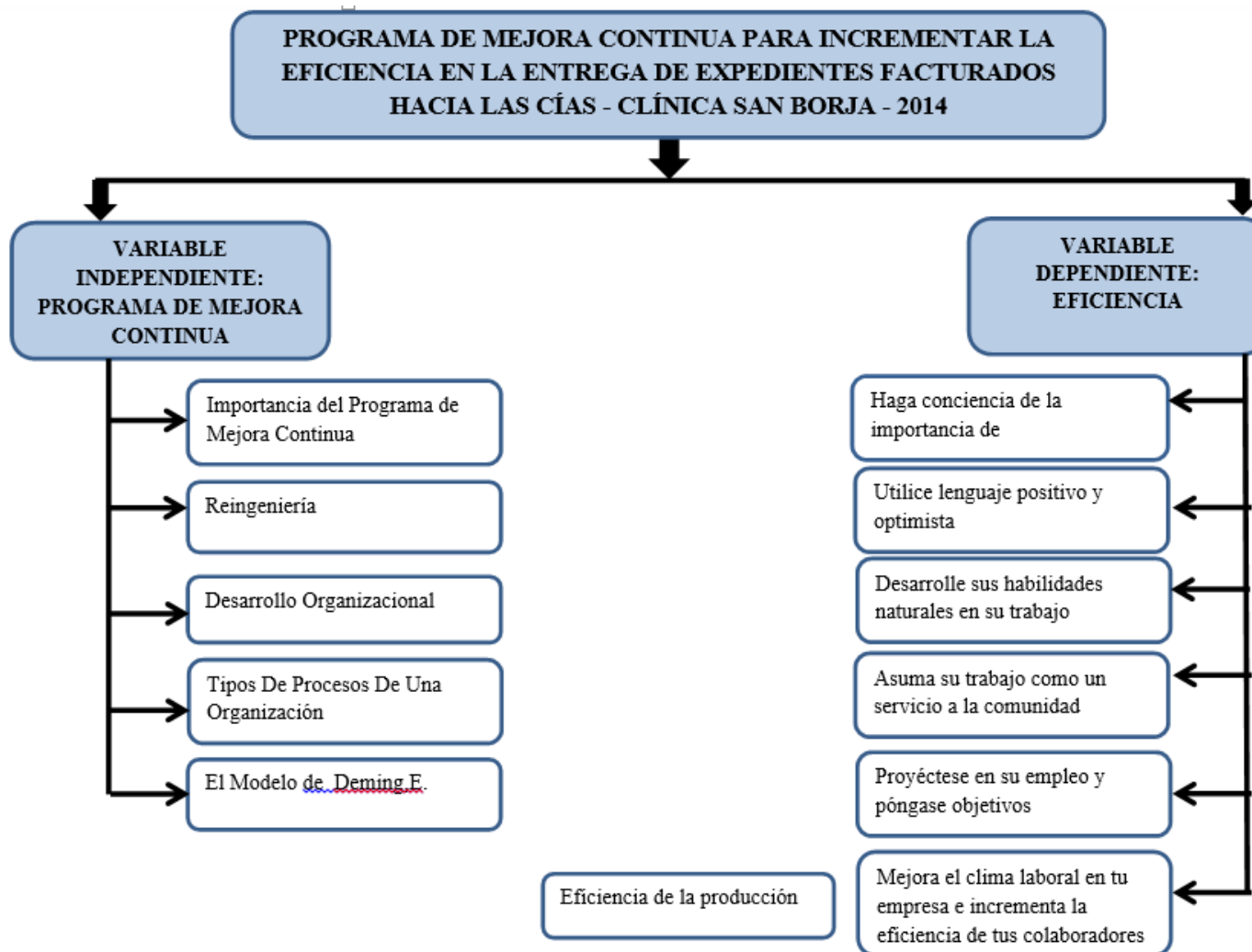
¿De qué manera el programa de mejora continua incrementará la eficiencia de expedientes manufacturados hacia las CÍAS de la Clínica San Borja?

Teniendo en cuenta que la hipótesis de la tesis ya se aprobó, ahora diremos como se solucionó el problema planteado, para ello tomamos las enseñanzas de Harrington, J (2010), quien habla sobre que la mejora continua significa cambiar para ser más efectivo, eficiente y adaptable.

Dichas enseñanzas se aplicarán en cada uno de los 3 talleres a desarrollar en los cuales se tratará de inculcar mejoras que permitan incrementar la eficiencia de expedientes facturados.

2.4. Flujograma de variables:

Figura N° 5
Gráfica de distribución



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Siguiendo a CARRASCO. (2005) comenta:

La investigación aplicada, se realiza luego de conocer las características del fenómeno o hecho que se investiga (variables) y las causas que han determinado que tenga tales y cuales características, es decir, conociendo los factores que han dado origen al problema, entonces ya se puede dar un tratamiento metodológico.

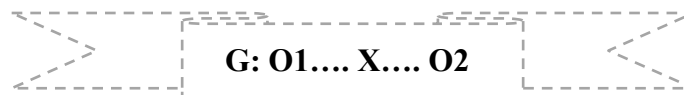
En coherencia con el paradigma cuantitativo, es de tipo descriptivo - explicativo por cuanto está orientada a acelerar el proceso de facturación de la clínica.

3.1.2. Diseño de Investigación

En el contexto de la investigación, el diseño de investigación seleccionado "Es Pre experimental".

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008). Menciona que el diseño de investigación Pre Experimental es: un solo grupo con pre prueba - post prueba.

Su representación es:

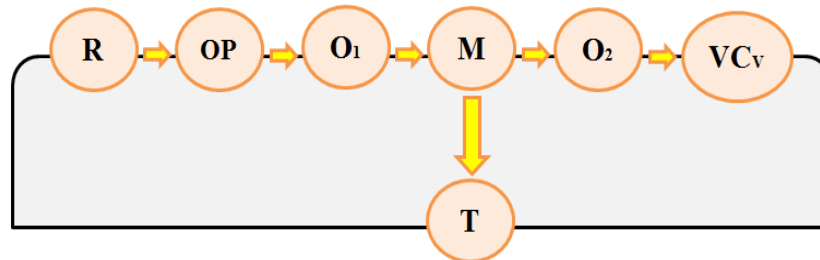


Leyenda:

G: Grupo de estudio. **X:** Programa de mejora continua.
O1: Pre-Prueba. **O2:** Post-Prueba.

En base a lo anteriormente mencionado, podemos determinar y realizar nuestro Diseño de Investigación, siendo éste el siguiente:

Figura N° 6
Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- **R** = Realidad de la empresa o Realidad problemática
- **OP** = Observación del problema - Planteamiento del problema
- **O1** = Pre – prueba.
- **M** = Modelo de **Harrington, J. (2010)**
- **T** = Programa (talleres)
- **O2** = Post – prueba.
- **VCv** = Eficiencia en los procesos.

3.2. Población y Muestra

3.2.1 Población

Según Tamayo, M (2009) “Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo”.

La población del estudio está constituida por 32 colaboradores del área de facturación y cobranzas de la Clínica San Borja, que se encuentran en constante circulación de los expedientes facturados hacia las Cías.

3.2.2 Muestra

Según Tamayo, M (2009) *“Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”*.

Para calcular la muestra usaremos la fórmula de la muestra finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

La muestra tomada para la realización de la tesis es de 32 colaboradores del área de facturación y cobranza, se realizó con un muestreo no probabilístico siendo este a criterio.

3.3. Hipótesis

3.3.1. Hipótesis alterna

Si se aplica el Programa de mejora continua entonces incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

3.3.2. Hipótesis nula

Si se aplica el Programa de mejora continua entonces no incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

3.3.3. Hipótesis específicas

- El análisis de la productividad permitirá incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.
- La evaluación de los servicios influye en la eficiencia de la entrega de expedientes facturados.

- La aceleración de los procesos permitirá incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.

3.3.4. Prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis es un procedimiento basado en la evidencia muestral y la teoría de probabilidad; se emplea para determinar si la hipótesis es una afirmación razonable.

3.3.5. Planteamiento de la hipótesis

- **H₁: Pre Test = Post Test:**

Si se aplica el Programa de mejora continua entonces incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

- **H₀: Pre Test < Post Test:**

Si se aplica el Programa de mejora continua entonces no incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

3.4 Variables de Estudio

3.4.1. Variable independiente: Programa de mejora continua

Según Massheder (2008), "Es un proceso continuo, sistemático para evaluar los productos servicios o procesos de organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de la mejora organizacional".

3.4.1.1. Definición conceptual

Según Puello (2008) "El éxito de la mejora continua del servicio depende de cómo se identifique y utilicen las oportunidades de mejora a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio".

3.4.1.2. Definición operacional

Según Pérez (2010), La mejora continua ayudara a que los colaboradores mejoren sus estrategias de trabajo y así podrán alcanzar los objetivos de la empresa y así mejorar la planificación en el abastecimiento.

3.4.2. Variable dependiente: Eficiencia

3.4.2.1. Definición conceptual

Maradiegue (2009) comenta: Esta nueva tendencia, obedece a que todo ser humano trabajará mejor si se siente a gusto ya sea con la empresa, el empleo o el entorno, aplicando al viejo pensamiento que el trabajo por vocación o pasional es el mejor realizado. Dicho esto, es importante entonces que usted como trabajador se sienta satisfecho en su empleo y así podrá mejorar su productividad y eficiencia al igual que su concentración".

3.4.2.2. Definición operacional

Pinzón, J. (2009) comenta: Utilice lenguaje positivo y optimista: Al igual que con el uso de pensamientos agradables, la forma en la que cada persona habla en su día a día puede ayudar a dinamizar en mayor medida los resultados. Expresiones como "voy a tratar de tener el reporte", deben ser modificados con voz activa y complementadas con lenguaje que empodere las funciones laborales.

Tabla Nº 3
Operacionalización de las variables

Título	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
<p>“Programa de mejora continua para la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las cia’s Clínica San Borja - 2014”</p>	<p>VI: Mejora Continua</p>	<p>Everardo, J. (2010) se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.</p>	<p>Productividad</p>	Demanda	<p>Cuestionario</p>
				Control	
				Calidad	
				Valor Agregado	
			<p>Servicios</p>	Eficiencia	
				Prioridad	
				Atención	
				Calidad	
			<p>Procesos</p>	Innovación	
				Operatividad	
				Habilidades	
				Productividad	

<p>“Programa de mejora continua para la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las clínicas Clínica San Borja - 2014”</p>	<p>VD: Eficiencia</p>	<p>La planificación debe empezar por CASA, generando los procesos y reuniones de integración y coordinación periódica entre las áreas de la empresa, como Comercial, Producción, RRHH, Administración y Finanza, TI, Compra, Marketing y Logística, entre otras.</p>	<p>Rendimiento</p>	Responsabilidades	<p>Cuestionario</p>
				Medición	
				Efectividad	
				Aceptación	
			<p>Liderazgo</p>	Confianza	
				Seguridad	
				Expectativas	
				Eficacia	
			<p>Efectividad</p>	Eficiencia	
				Seguridad	
				Calidad	
				Percepción	

Fuente: Elaboración Propia 2014

3.5 Método e Instrumento de Investigación

3.5.1. Métodos

Según Vargas (2000) "El método, es el camino, la vía, la estructura del proceso de investigación científica; es el sistema de procedimientos, la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr el objetivo".

Los métodos a abordar en el estudio, se han convertido en una actividad mediadora entre el objeto que se investiga y el sujeto de la investigación.

Los métodos a usar son:

- Método Descriptivo, para enumerar las características de la realidad del problema
- Método Analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- Método Inductivo, para establecer generalidad de los resultados.
- Método Deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.
- Método Inductivo – Deductivo, para obtener las conclusiones

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo y analítico.

3.5.2. Instrumento

Según Hernández, R. (2010), todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. Una vez elaborado el instrumento, éste debe de ser revisado por especialistas con el fin de comprobar si está bien elaborado, si es confiable y fiable, es decir válido. Después de haber pasado la prueba de fiabilidad, generalmente se somete a prueba los cuestionarios, listas de control, encuestas, escalas, etc.; es decir, instrumentos que por su complejidad pueden ser susceptibles de errores, omisiones, excesos, desviaciones.

Esto obliga a que el instrumento que se está utilizando se hiciera una revisión de las variables, ítems e indicadores. Asimismo implicó revisar términos, expresiones y procedimientos de su aplicación. Se tuvo presente que es nuestro instrumento es una encuesta libre y que las personas con los que se probó el instrumento se les consideró colaboradores de la investigación, cabe recalcar que éstos son RRRR clientes

En la investigación se aplicaran 02 instrumentos, dividido uno para los trabajadores y el otro para los clientes.

3.6 Procesamiento y Análisis Estadístico de los Datos

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogieron durante la investigación fueron procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo. De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** Para dar inicio al procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación. Para ello, enumeraremos las encuestas.
- **Codificación:** Siguiendo con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación para lo cual aplicaremos hojas de codificación, teniendo en cuenta las respuestas para codificarías en números.

1. Nunca.
2. Casi Nunca.
3. Algunas veces.
4. La mayoría de veces.
5. Siempre.

- **Tabulación:** Para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en una matriz, la cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a la contratación de números de objetivos. La tabulación se realizara en un programa de Excel, para después pegar todos los datos en la vista de datos en el programa SPSS. 20.0 STATISTICS, con el fin de obtener por parte de este, resultados estadísticos concretos y certeros, los cuales nos ayudarán a obtener resultados los cuales ayudaran a la investigación.
- **Análisis de confiabilidad:** Para realizar el análisis de confianza, tenemos que programar estadístico SPSS 20.0; Si el estudio es fiable el apha de cronbach tiene que pasar el 0.80.
- **Análisis e interpretación de información:** Una vez elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, logrando así demostrar la validez de estas. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a seguir mejorando cada vez más la problemática investigada.

3.7. Programa de investigación:

3.7.1. Datos informativos:

- i.** Institución Formadora: Universidad Autónoma del Perú
- ii.** Facultad: Ciencias de la Gestión
- iii.** Escuela: Administración
- iv.** Unidad de Análisis: Clínica San Borja – área de facturación
- v.** Área de desarrollo: Área de Facturación
- vi.** Numero de colaboradores: 32 colaboradores
- vii.** Responsables:

Munares Flores, Diego Alonso.

Sánchez Delgado, Gilmar Arturo.

3.7.2. Fundamentación

El programa de mejora continua nace de la necesidad que tiene una empresa para que siga siendo competitiva dentro de un mercado exigente. El objetivo de ésta es que la empresa alcance una mejor rentabilidad, así como también que mejore en su producción, su organización, y que obtenga de esta manera un reconocimiento en el mercado nacional.

El propósito de este trabajo es alcanzar dicha meta, para que la empresa no solo sea conocida en Lima, sino también dentro de todo el Perú, para más adelante apuntar a los mercados que están fuera del país. Con el fin de obtener una marca que pueda competir con otras ya reconocidas mundialmente en el mismo rubro.

Tal como indica:

Bonilla, E; Díaz, B; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010)

La mejora continua de los procesos es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas. Así, la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados.

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

3.7.3. Objetivos del programa

➤ **Objetivo general:**

Aplicar el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja.

➤ **Objetivos específicos:**

- Analizar el grado de influencia de la productividad del personal sobre la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.
- Evaluar en qué medida favorece los servicios al incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.
- Acelerar los procesos de mejora continua que permitan incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.

3.7.4. Visión:

Ser el mejor sistema integrado de salud a nivel nacional, brindando acceso a los más altos estándares de calidad y seguridad médica.

3.7.5. Misión:

Brindamos tranquilidad a los pacientes y sus familias a través de servicios integrados de salud accesibles y de alta calidad, utilizando las mejores prácticas médicas con personal ético y altamente calificado.

3.7.6. Valores:

- Excelencia en el servicio y el cuidado de la salud.
- Alta calidad médica y seguridad del paciente.
- Integridad, respeto y compromiso.
- Responsabilidad en el manejo de recursos.
- Accesibilidad a productos y servicios.

3.7.7. Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la empresa identificaremos y recabaremos información de las siguientes áreas funcionales:

❖ **Área de facturación:**

- Cuenta con un personal con poca capacitación en los procesos que desarrolla.
- Alta demanda de expedientes por remitir a las aseguradoras, en mayor proporción de la aseguradora PACÍFICO, el cual se tiene atraso de 3 meses.
- En el ámbito ambulatorio se cuenta con filtro para separar los expedientes por facturar que contengan errores desde admisión.
- En el ámbito hospitalario, el filtro lo realiza los mismos liquidadores de piso, los cuales tienen contacto directo con las diversas áreas de apoyo.
- Se han implementado orden a fin de un trabajo más eficiente, tanto el espacio de trabajo como para el ordenamiento de los expedientes por facturar y facturados.

❖ **Área de administración:**

- El personal administrativo no tiene una comunicación efectiva y constante con los colaboradores.
- El área administrativa cuenta con implementos de informática bien equipados.

❖ **Área de RR.HH:**

- Reclutamiento de personal, se lleva mediante entrevistas personales y calificación de curriculum.
- No cumple en su totalidad con los requerimientos expresados por los colaboradores.

❖ **Secretaría:**

- La secretaría se encuentra dentro de la gerencia, y velan por los temas legales, judiciales que se presenten en la clínica.
- No cuenta con una supervisión constante sobre el trabajo que desempeñan.

❖ **Área de almacén:**

- En la Clínica San Borja, el área de almacén se de guardar y separar correctamente todo tipo de indumentaria que sea necesario para poder abastecer a los colaboradores y a sus usuarios. Manteniendo al área abastecida en constante apoyo para permitir que pueda cumplir con todas sus labores y de forma correcta, sin ningún impedimento.
- Para el área de facturación. El área de almacén abastece con todo lo necesario para realizar el trabajo de la mejor manera, comenzando desde los útiles de escritorio, facturas, notas de crédito, boletas de venta que son necesarios para llevar a cabo el trabajo.

A continuación, se identificarán las Fortalezas y Debilidades de la Clínica San Borja para desarrollar sus actividades productivas.

Tabla N° 4
 Análisis interno de Clínica San Borja

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa con experiencia en el mercado. ▪ Empresa rentable, por tal motivo atrae a inversionistas, ▪ Empresa con sentido social. ▪ Empresa constituida legalmente ▪ Estructura organizativa definida ▪ Buena atención a los usuarios con precios accesibles. ▪ Convenio con Clínicas internacionales como Johns Hopkins Medicine International, de Estados Unidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca capacitación al personal. ▪ Poco reconocimiento por la ciudadanía. ▪ Poca capacidad de inversión hacia sus colaboradores. ▪ Poca inversión en el área de marketing. ▪ Carecen de un plan estratégico, que les indique cual es el camino que deben seguir y que objetivos lograr y cuales ya han logrado. ▪ No cuentan con un plan de mejora continua, para alcanzar y superar sus metas.

Fuente: Elaboración propia.

3.7.8. Análisis externo

Para realizar el análisis externo de la empresa recabaremos información del mercado.

❖ **Factores del mercado:**

- El Estado. A pesar de la crisis económica que ha estado azotando últimamente a todos los países desarrollados y afectado así a las empresas estatales como privadas, el Perú es considerado uno de los países que ha resaltado por su estabilidad económica, lo que genera una confianza y tranquilidad por parte de todas las empresas, generando así mayor interés a nuevos inversionistas.
- Clientes. Hoy en día la aceptación y fidelización de los clientes, se basa en la calidad y el valor agregado que ofrece la empresa respecto al producto y/o servicio, de igual manera deberá estar acompañada de un servicio de atención eficiente y de calidad.
- Tamaño del mercado. En la actualidad el mercado de clínicas privadas está en constante crecimiento es por esta razón que hay una gran variedad de estas, ofreciendo diferentes tipos de servicios para tener un mayor alcance. Sin embargo, estas nuevas clínicas ofrecen un servicio regular a un precio más accesible. Debido a esto, es necesario que las clínicas que tienen cierto prestigio estén en una constante renovación en la atención al cliente que brindan y en los tipos de seguros que ofrecen.

Competencia. Como se mencionó anteriormente, las diversas clínicas privadas del Perú cada vez están en la búsqueda de ser más competitivos, implementando diversos mecanismos como la mejora continua, ya que el mercado de la salud en la actualidad es muy amplio y competitivo.

A continuación, se identificarán las Oportunidades y Amenazas de la Clínica San Borja para desarrollar sus actividades productivas.

Tabla N° 5
 Análisis externo de la Clínica San Borja

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades para la exportación gracias a los diversos TLC. • Necesidad y/o obligación por los servicios de salud. • Mercado nacional en desarrollo, muy amplio para poder abarcar. • Crecimiento monetario de los consumidores. • Buena acogida por parte de usuarios ya existentes. • Aumento de la población proyectada en los próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la clínicas privadas a muy bajo precio. ▪ Amplia cartera de competidores en el mercado. ▪ Delincuencia y problemas de seguridad. ▪ Desaceleración del crecimiento económico.

Fuente: Elaboración propia.

3.7.9. Análisis comparativo

El análisis comparativo se realizará tomando en cuenta a una de las principales competencias de la clínica San Borja. Perteneciente al sector de Salud. La cual es:

- Clínica Internacional inicia sus actividades el 29 de mayo de 1959 por iniciativa de la Compañía Internacional de Seguros del Perú.

Desde la década de los noventa, ya como parte del Grupo Breca, Clínica Internacional comienza una nueva etapa, en la que mejoró su infraestructura y modernizó sus equipos médicos con la última tecnología; ampliando significativamente su red de atención con nuevas sedes y medicentros en Lima y provincias. Así, en el año 2004 se adquieren nuevas propiedades sumando más de 11,000 m² de terreno en su Sede de Lima y en el 2007 se adquiere la Clínica San Lucas, la que posteriormente se convierte en la actual Sede San Borja.

A continuación, se realizará una comparación entre ambas empresas:

Tabla N° 6
 Análisis comparativo de la Clínica San Borja

CLÍNICA INTERNACIONAL	CLÍNICA SANNA - SAN BORJA
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con más reconocimiento por parte de los ciudadanos peruanos. • Cuenta con mayor cartera de pacientes afiliados a la aseguradora RIMAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con poco reconocimiento por parte de los ciudadanos peruanos • Mayor cartera de asegurados pertenecen a la aseguradora PACÍFICO.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la Fiabilidad Pre-Test

Tabla N° 7
 Fiabilidad del Pre-Test

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	32	100,0	,902	24
	Excluido ^a	0	,0		
	Total	32	100,0		

Este coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado tiene un valor de 0.902, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de los datos.

4.2. Análisis Exploratorio Pre y Post - Test

Tabla N° 8
 Exploratorio Pre y Post – Test

	Estadísticos descriptivos Pre-Test			Post-Test	
	N	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
¿Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades Individuales que les corresponde?	32	3.78	1.008	3.94	.914
¿Sabe usted como se mide el trabajo que le encomiendan?	32	4.00	.880	3.94	.914
¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos los colaboradores?	32	4.03	.782	4.09	.856
¿Existe aptitud entre sus compañeros, para efectuar sus labores sinérgicamente?	32	3.84	.884	4.06	.878
¿Hay un líder o líderes aceptados por todos?	32	3.75	.984	4.06	.878
¿Aplica nuevos conocimientos en la Facturación de los expedientes?	32	3.75	.916	4.03	.861
¿Cree usted que la empresa debe invertir en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?	32	4.28	.851	4.84	.369

¿Le parece adecuada la forma en que es capacitado para realizar algún trabajo que le es encomendado?	32	3.28	.991	4.72	.457
¿Piensa usted que la ventaja competitiva de la clínica está en la mejora del servicio al cliente?	32	4.19	.693	4.03	.861
¿Se desarrollan planes alternativos de trabajo, para el bienestar de la clínica?	32	3.53	.915	4.75	.508
¿La mejora continua que tiene la empresa, en cuanto a la calidad de servicio es notable?	32	3.69	1.091	4.03	.861
¿Se atiende por igual a los pacientes?	32	3.75	.984	3.97	.933
N válido (por lista)	32				

Se puede observar que al iniciar la investigación, la realidad de la empresa Clínica San Borja, presentaba el problema de una baja eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las CIAS, lo cual se mejora al aplicar el Plan de Mejora Continua, ello se corrobora con una segunda medición en donde cambia la realidad favorablemente, comprendiendo que si tuvo efecto en la aplicación del Plan.

4.3. Prueba de la Normalidad para la variable de estudio - Post

La variable de estudio viene a ser la Eficiencia en la entrega de expedientes facturados y es la que cambio la realidad actual mediante la aplicación del plan de mejora continua. Entonces se somete a la prueba de la normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir el estadístico apropiado.

Entonces planteamos el supuesto a probar:

H₀: La distribución de la variable Eficiencia es paramétrica o normal.

Sig. > 0.05, es NORMAL

H_a: La distribución de la variable Eficiencia es no paramétrica.

Sig. < 0.05, es NO ES NORMAL

Tabla N° 9
 Resultado de la Prueba de Normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Calif.EficienciaPost	.161	32	.034	.892	32	.004

a. Corrección de significación de Lilliefors

Visualizando el Resultado obtenido, podemos concluir que la distribución de la variable eficiencia es del tipo no paramétrico, ello se corrobora con la Tabla N° 9 Prueba de normalidad, dando como resultado un p_valor= 0.004, lo cual significa rechazar a nuestra hipótesis nula que indicaba que posiblemente tuviera una distribución normal, pero con la gráfica y los resultados del p_valor=0.004 es menor que Alfa: 0.05, se indica que en realidad la distribución de la Eficiencia es NO PARAMÉTRICA.

4.4. Procedimiento Correlacional no Paramétrica

Como en la prueba de la normalidad, la distribución de la variable eficiencia es NO PARAMÉTRICA, entonces corresponde realizar una correlación de SPEARMAN para corroborar la fuerza de la correlación entre ambas variables.

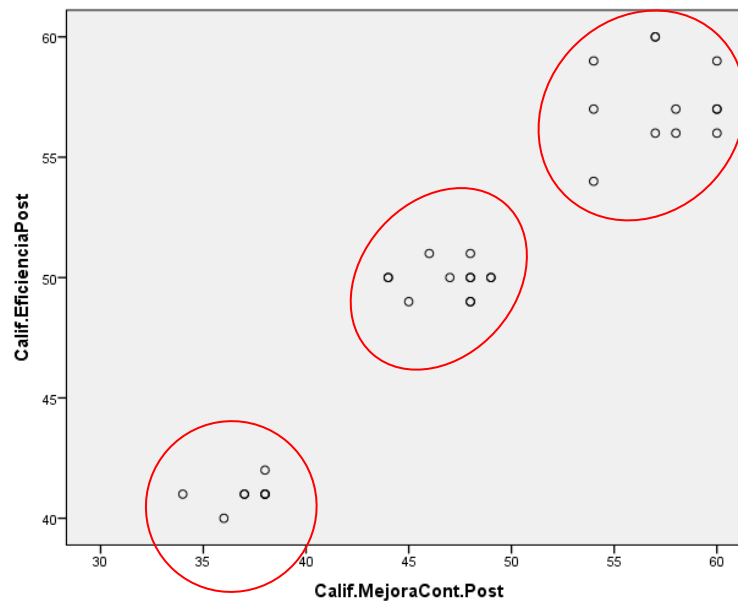
Tabla N° 10
 Correlacional Post-Test

Correlaciones				
		Calif.MejoraCont	Calif.EficienciaPost	
Rho de Spearman	Calif.MejoraCont	Coefficiente de correlación	1.000	.897**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	32	32
Calif.EficienciaPost	Calif.MejoraCont	Coefficiente de correlación	.897**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación calculada es de 0.897, decimos que la fuerza de la correlación es considerable y positiva, lo cual quiere decir que existe considerablemente la relación entre la variable mejora continua y la eficiencia, ahora como es positivo entonces la relación existente entre ambas variables también es directa de tal modo que a mayor sea el nivel de mejora continua, de la misma forma también se espera que la eficiencia se incremente, para mayor especificidad de lo dicho anteriormente, entonces realizaremos la gráfica de la dispersión.

Figura N° 7
Gráfica correlacional



En la gráfica de la dispersión se nota la tendencia y el nivel de relación considerable que tienen ambas variables, esto nos permite asegurar que si aplicamos el programa de mejora continua, se incrementaría la eficiencia.

4.5. Elección del estadístico apropiado

Tabla N° 11
 Elección del estadístico

VARIABLE FIJA \ VARIABLE ALEATORIA		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS	
		NOMINAL DICOTOMICA	NOMINAL POLITÓMICA	ORDINAL	NUMÉRICA	
Estudio Transversal	Un grupo	X ² Bondad de Ajuste. Binomial	X ² Bondad de Ajuste.	X ² Bondad de Ajuste.	T – student (una muestra)	
	Muestras Independientes	Dos grupos	X ² Bondad de Ajuste. Corrección de Yates. Test exacto de Fisher	X ² de homogeneidad	U Mann Withney	T – student (muestras independientes)
		Más de dos grupos	Bondad de Ajuste	X ² Bondad de Ajuste.	H – Kruskal Wallis	ANOVA con un factor – INTER sujetos
Estudio Longitudinal	Dos medidas	M _c Neman	Q de Cochran	Wilcoxon	T – student (Muestras relacionadas)	
	Muestras Relacionadas	Más de dos Medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Friedman	ANOVA para medidas repetidas

Mediante el Cuadro de criterios de clasificación estadística, corresponde la Prueba No Paramétrica, mediante un estudio Longitudinal con dos medidas, cuyo resultado es WILCOXON.

Se aplicará el estadístico de Wilcoxon, en base a las siguientes consideraciones:

Primera consideración: Por el tipo de estudio.

Debido a que las pruebas son aplicadas a la misma muestra, pero en diferentes momentos, se llegó a la conclusión que pertenece a un estudio longitudinal.

Segunda consideración: Al realizar una misma prueba a un mismo grupo, pero en distintos tiempos (Pre y Post), corresponde a una muestra relacionada con dos medidas.

4.6. Contraste de las Hipótesis de la Investigación

4.6.1. Planteamiento de la investigación

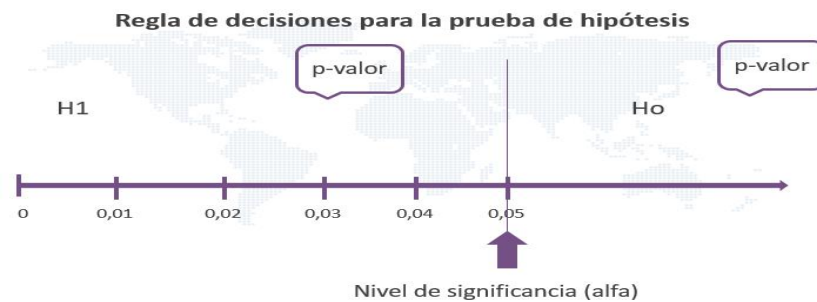
H₀: Si se aplica el Programa de mejora continua entonces no incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

H₁: Si se aplica el Programa de mejora continua entonces incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.

4.6.2. Nivel de significancia

El investigador plantea un mínimo error del 5% = 0.05 (antes del proceso con el SPSS).

Figura N° 8
Contraste del nivel de significancia



4.6.3. Cálculo del estadístico Wilcoxon para variable de estudio

Tabla N° 12
Rangos del Pre y Post – Test

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Calif.EficienciaPre	Rangos negativos	24 ^a	15.00	360.00
Calif.EficienciaPost	Rangos positivos	6 ^b	17.50	105.00
	Empates	2 ^c		
	Total	32		

a. Calif.Eficiencia.pre < Calif.EficienciaPost

b. Calif.Eficiencia.pre > Calif.EficienciaPost

c. Calif.Eficiencia.pre = Calif.EficienciaPost

Tabla N° 13
Nivel de significancia del estadístico

Estadísticos de prueba	
Calif.Eficiencia.pre - Calif.EficienciaPost	
Z	-2.624 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	.009

a. Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo

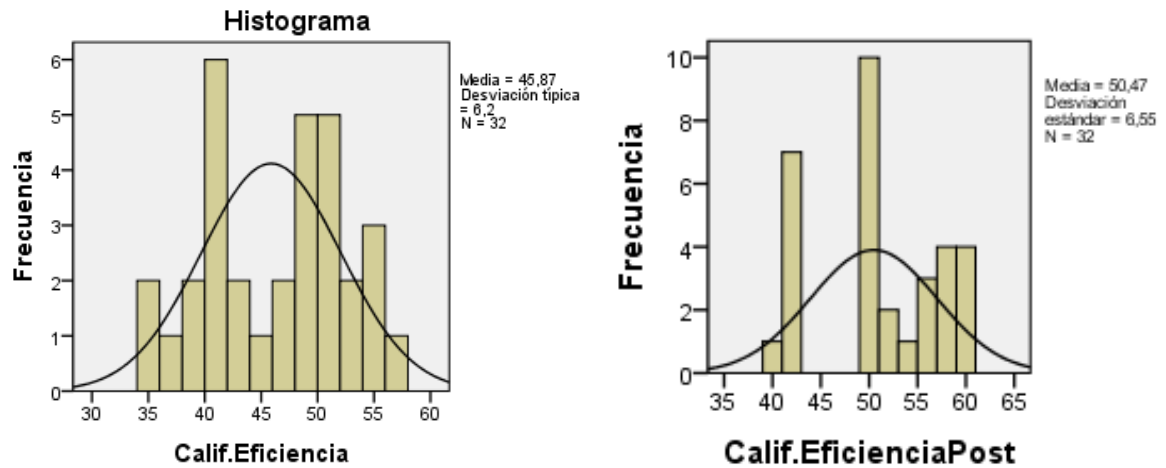
b. Se basa en rangos positivos.

4.6.4. Decisión de la hipótesis

Dado que el $p_valor=0.009$ menor a $Alfa=0.05$, entonces si se aplica el Programa de mejora continua entonces incrementará la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014, ya que el estadístico “Wilcoxon”, nos muestra las diferencias del Pre y Post test, siendo este -2.624, tal como se muestra en la Tabla N° 13.

Gráficos de Histograma de la variable Eficiencia:

Figura N° 9
 Comparativos del Histograma de la Variable Eficiencia



4.6.5. Conclusión de la hipótesis

Como conclusión podemos decir que el Programa de mejora continua incrementó la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías de la Clínica San Borja durante el año 2014.

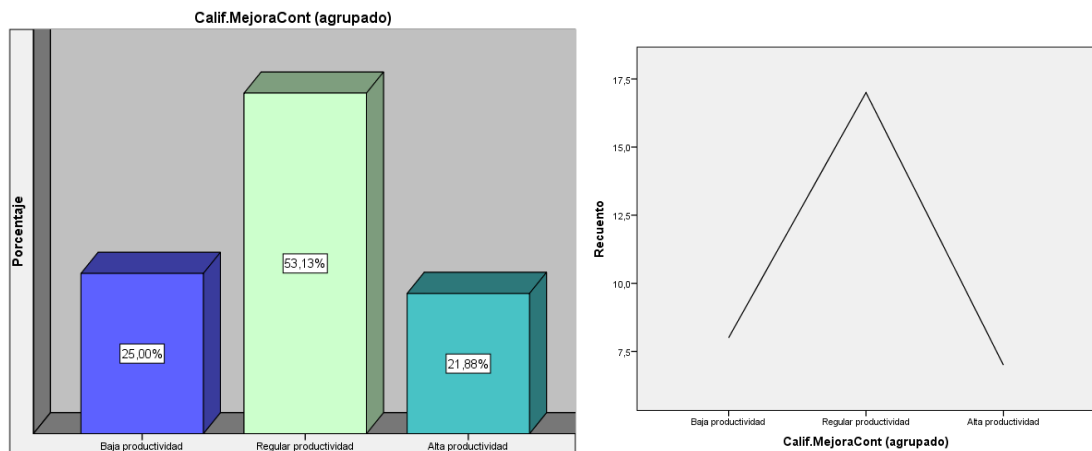
4.7. Estadístico descriptivo de las variables del Pre-Test

4.7.1. Frecuencias: Variable Mejora Continua del Pre-Test

Tabla N° 14
 Agrupación de la variable mejora continua

		Calif.MejoraCont (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja productividad	8	25.0	25.0	25.0
	Regular productividad	17	53.1	53.1	78.1
	Alta productividad	7	21.9	21.9	100.0
Total		32	100.0	100.0	

Figura N° 10
 Gráficos de barras y línea de la variable mejora continua



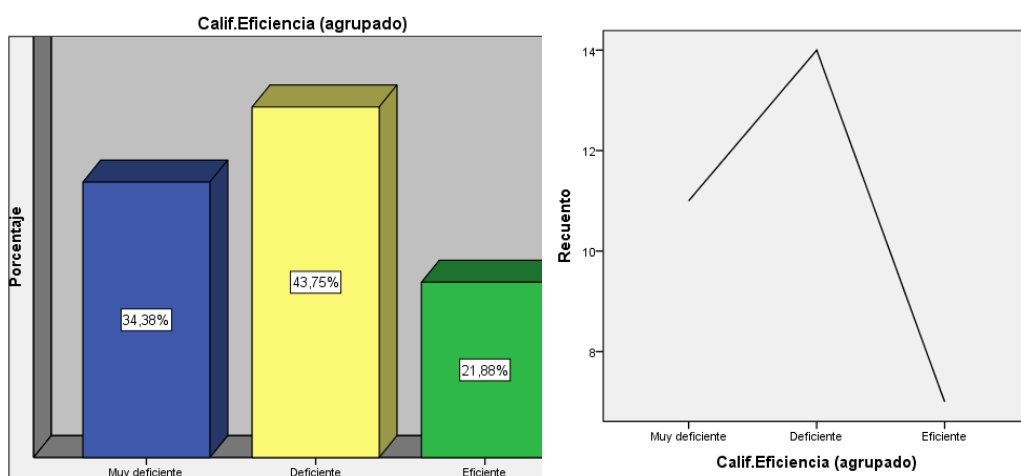
Antes de realizar el programa se obtuvo en la variable mejora continua, la frecuencia más elevada se encontraba en el grupo de “Regular productividad” con el 53.13%, para lo cual se requiere la aplicación del programa. De esta manera se proyecta incrementar la tendencia en el grupo “Alta productividad” el cual se encuentra con 21,88%.

4.7.2. Frecuencias – Variable Eficiencia. Pre-Test

Tabla N° 15
 Agrupación de la variable eficiencia

		Calif.Eficiencia (agrupado)			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Muy deficiente	11	34.4	34.4	34.4
	Deficiente	14	43.8	43.8	78.1
	Eficiente	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Figura N° 11
 Gráficos de barras y línea de la variable eficiencia



Antes de realizar el programa se obtuvo en la variable eficiencia, la frecuencia más elevada se encontraba en el grupo de “Deficiente” con el 43.75%, para lo cual se requiere la aplicación del programa. De esta manera se proyecta incrementar la tendencia en el grupo “Eficiente”.

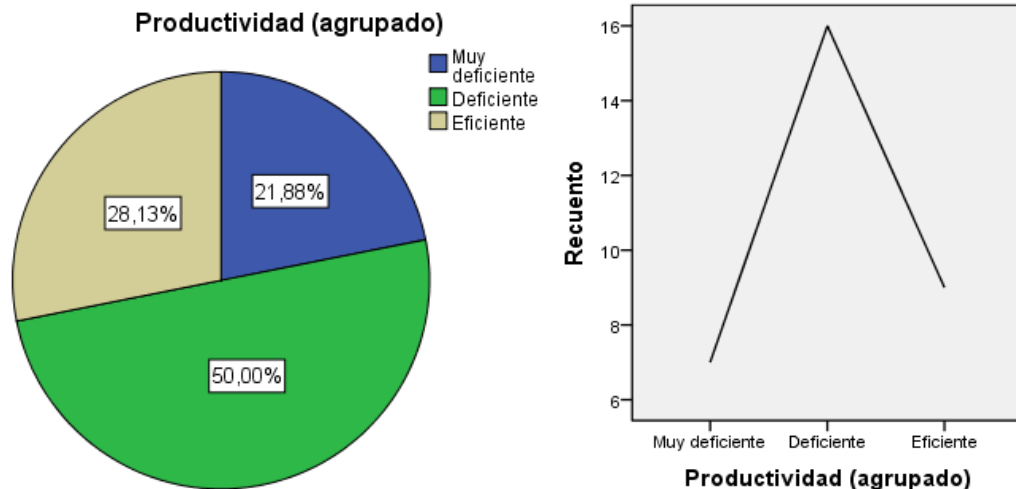
4.8. Resultados de las Dimensiones Pre-Test

4.8.1. Dimensión N° 1: Productividad

Tabla N° 16
Agrupación de la dimensión productividad

Productividad (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	7	21,9	21,9
	Deficiente	16	50,0	71,9
	Eficiente	9	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 12
Gráfica circular y de línea de la dimensión productividad



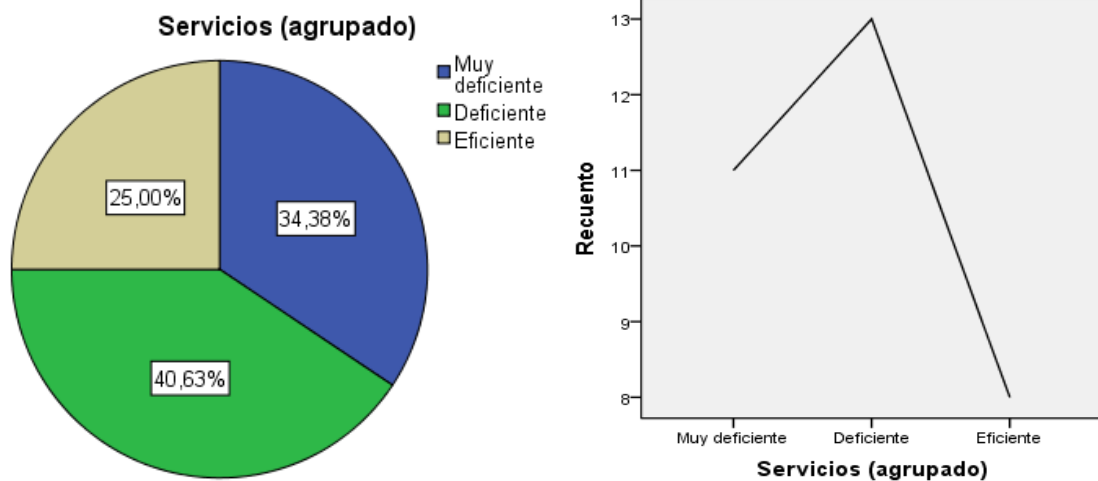
En la primera dimensión referida a la productividad, podemos observar que en la valoración resumida el 21,88% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 50% se refiere a Deficiente y el 28,13% corresponde a la Eficiencia de la productividad. Estos resultados brindan poder observar que menos del 30% de los trabajadores del área de facturación realizan eficientemente sus labores en la productividad.

4.8.2. Dimensión N° 2: Servicio

Tabla N° 17
Agrupación de la dimensión servicio

		Servicios (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	11	34,4	34,4	34,4
	Deficiente	13	40,6	40,6	75,0
	Eficiente	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 13
Gráfica circular y de línea de la dimensión servicio



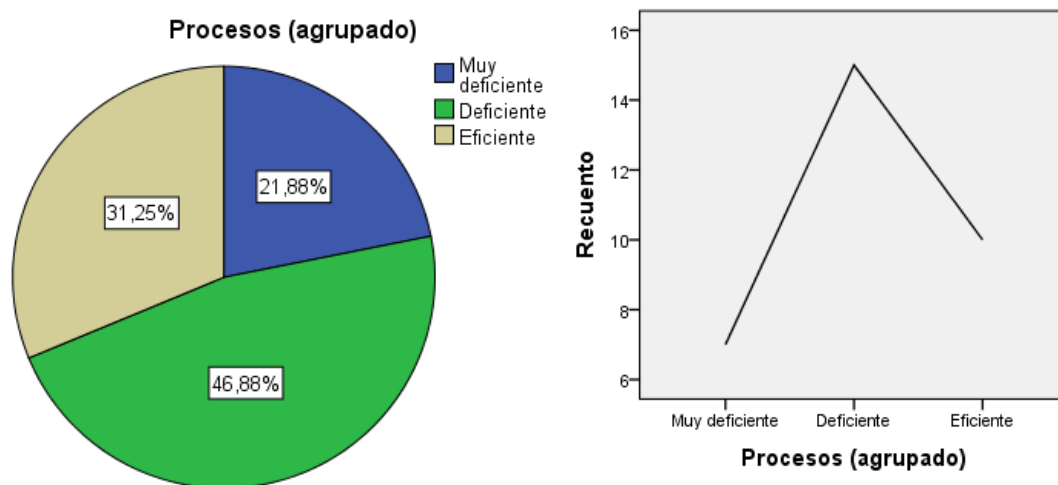
En la segunda dimensión referida al servicio, podemos observar que en la valoración resumida el 34,38% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 40,63% se refiere a Deficiente y el 25% corresponde a la Eficiencia del servicio. Estos resultados brindan poder observar que solo el 25% de los trabajadores del área de facturación brindan un servicio eficiente.

4.8.3. Dimensión N° 3: Procesos

Tabla N° 18
Agrupación de la dimensión procesos

Procesos (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	7	21,9	21,9
	Deficiente	15	46,9	68,8
	Eficiente	10	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 14
Gráfica circular y de línea de la dimensión procesos



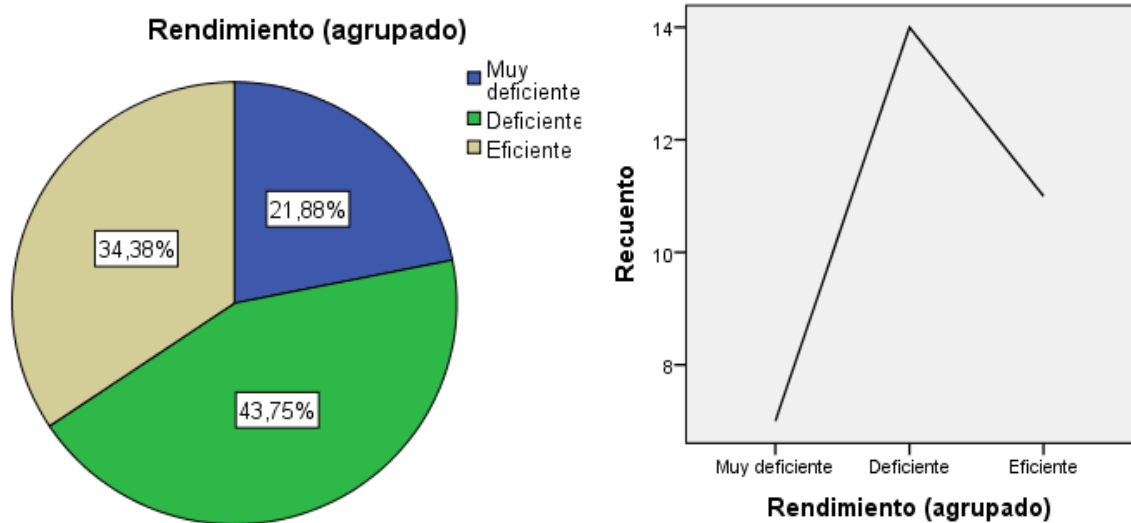
En la tercera dimensión referida a los procesos, podemos observar que en la valoración resumida el 21,88% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 46,88% se refiere a Deficiente y el 31,25% corresponde a la Eficiencia de los procesos. Estos resultados brindan poder observar que solo el 31,25% de los trabajadores realizan eficientemente los procesos.

4.8.4. Dimensión N° 4: Rendimiento

Tabla N° 19
Agrupación de la dimensión rendimiento

Rendimiento (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	7	21,9	21,9
	Deficiente	14	43,8	65,6
	Eficiente	11	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 15
Gráfica circular y de línea de la dimensión rendimiento



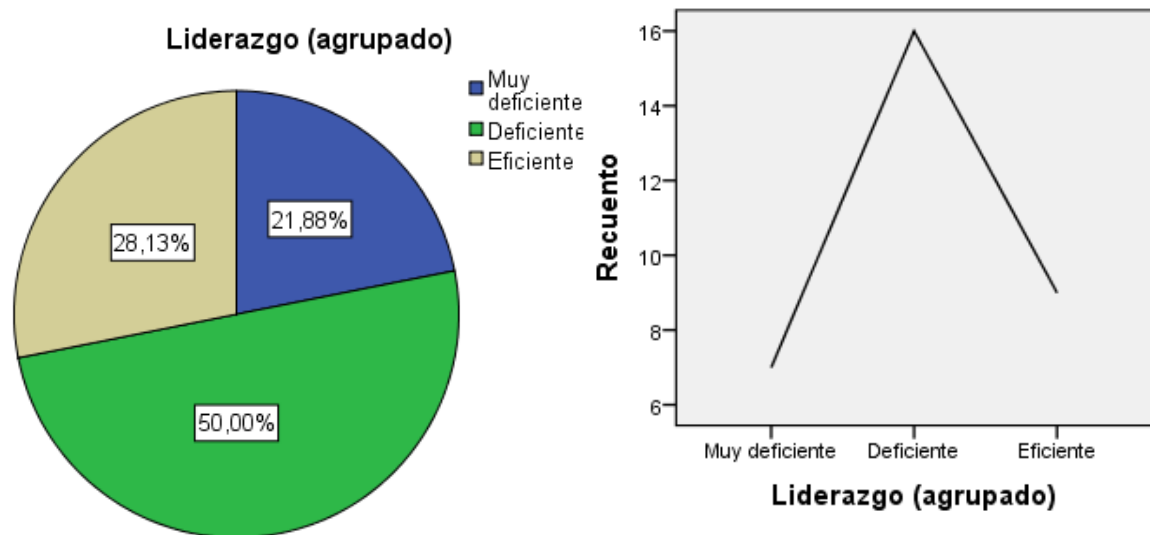
En la cuarta dimensión referida al Rendimiento, podemos observar que en la valoración resumida el 21,88% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 43,75% se refiere a Deficiente y el 34,38% corresponde a la Eficiencia del rendimiento. Estos resultados brindan poder observar que solo el 34,38% de los trabajadores realizan eficientemente su rendimiento laboral.

4.8.5. Dimensión N° 5: Liderazgo

Tabla N° 20
Agrupación de la dimensión liderazgo

Liderazgo (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	7	21,9	21,9
	Deficiente	16	50,0	71,9
	Eficiente	9	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 16
Gráfica circular y de línea de la dimensión liderazgo



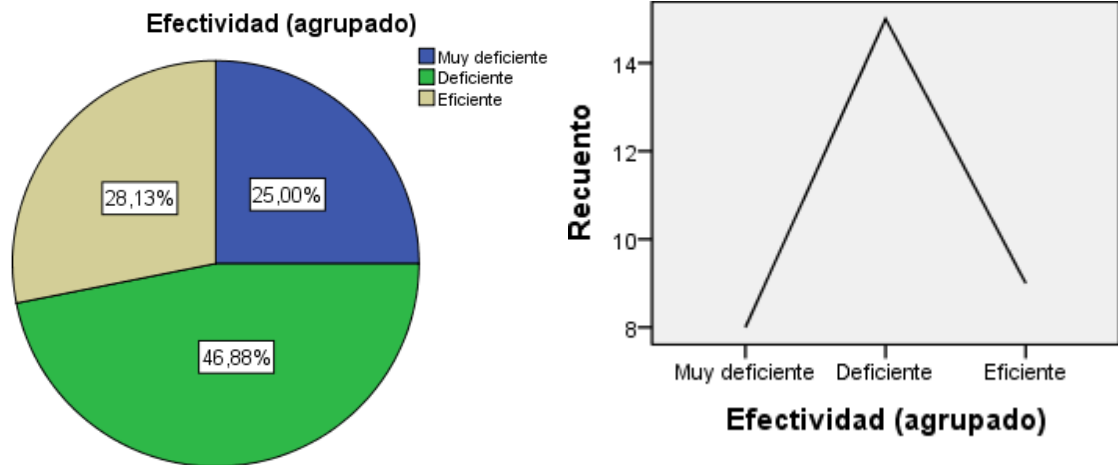
En la quinta dimensión referida al Liderazgo, podemos observar que en la valoración resumida el 21,88% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 50% se refiere a Deficiente y el 28,13% corresponde a Eficiencia del liderazgo. Estos resultados brindan poder observar que solo el 28,13% de los trabajadores realizan eficiente su liderazgo en su trabajo.

4.8.6. Dimensión N° 6: Efectividad

Tabla N° 21
 Agrupación de la dimensión efectividad

Efectividad (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	8	25,0	25,0
	Deficiente	15	46,9	71,9
	Eficiente	9	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 17
 Gráfica circular y de línea de la dimensión efectividad



En la sexta dimensión referida a la Efectividad, podemos observar que en la valoración resumida el 25% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 46,88% se refiere a Deficiente y el 28,13% corresponde a Eficiencia de la efectividad. Estos resultados brindan poder observar que solo el 28,13% de los trabajadores realizan su trabajo con efectividad.

4.9. Análisis de la Fiabilidad: Post-Test

Tabla N° 22
 Fiabilidad del Post-Test

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,961	24

Este coeficiente indica que entre más cerca de 1 esté α , más alto es el grado de confiabilidad, en este caso, el resultado tiene un valor de 0.961, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de los datos.

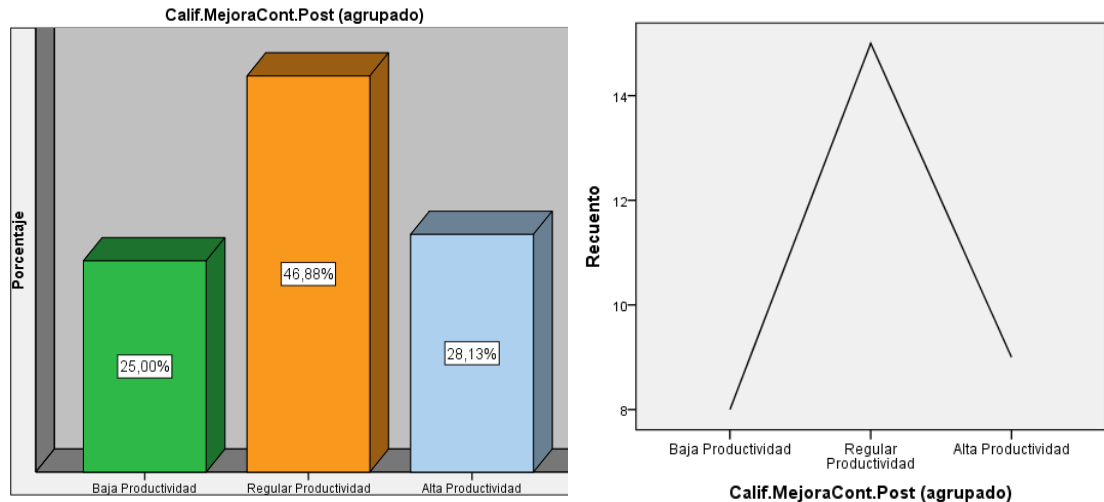
4.10. Estadístico descriptivo de las variables del Post-Test

4.10.1. Frecuencias: Variable Mejora Continua del Post-Test

Tabla N° 23
Agrupación de la variable mejora continua

Calif.MejoraCont.Post (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	Baja Productividad	8	25.0	25.0
	Regular Productividad	15	46.9	71.9
	Alta Productividad	9	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0

Figura N° 18
Gráfica de barras y de línea de la variable mejora continua



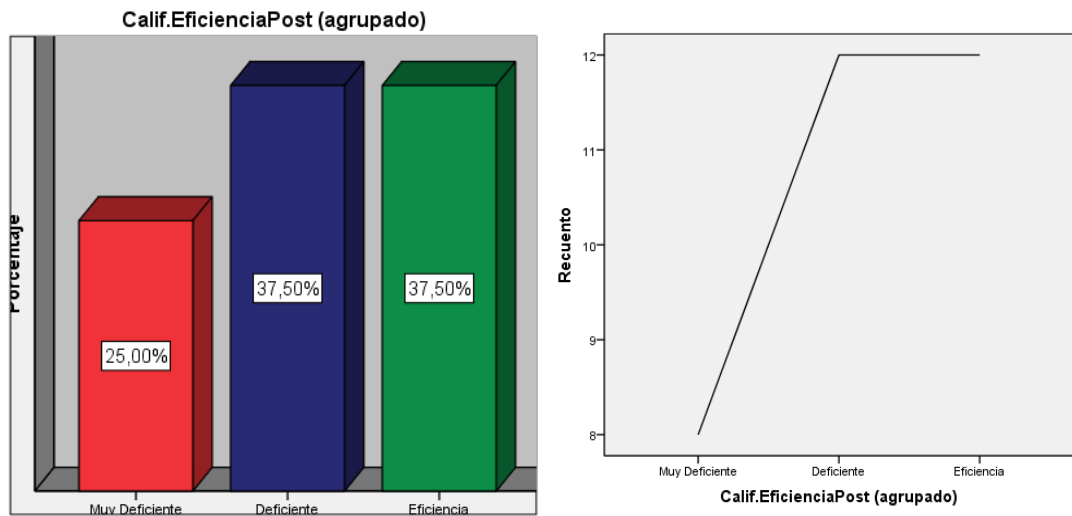
Luego de realizar el programa se obtuvo en la variable mejora continua, que la frecuencia del grupo “Alta productividad” se incrementó a 28,13% más elevada que la Pre-Test, lo cual determina que la aplicación de los talleres logro incrementar la Alta Productividad.

4.10.2. Frecuencias – Variable Eficiencia. Post-Test

Tabla N° 24
 Agrupación de la variable eficiencia

Calif.EficienciaPost (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Deficiente	8	25.0	25.0
	Deficiente	12	37.5	62.5
	Eficiencia	12	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0

Figura N° 19
 Gráfica de barras y de línea de la variable eficiencia



Luego de realizar el programa se obtuvo en la variable eficiencia, la frecuencia más elevada se encontraba en el grupo de “Eficiente” con el 37.50%, lo cual determina que la aplicación de los talleres logro incrementar la eficiencia.

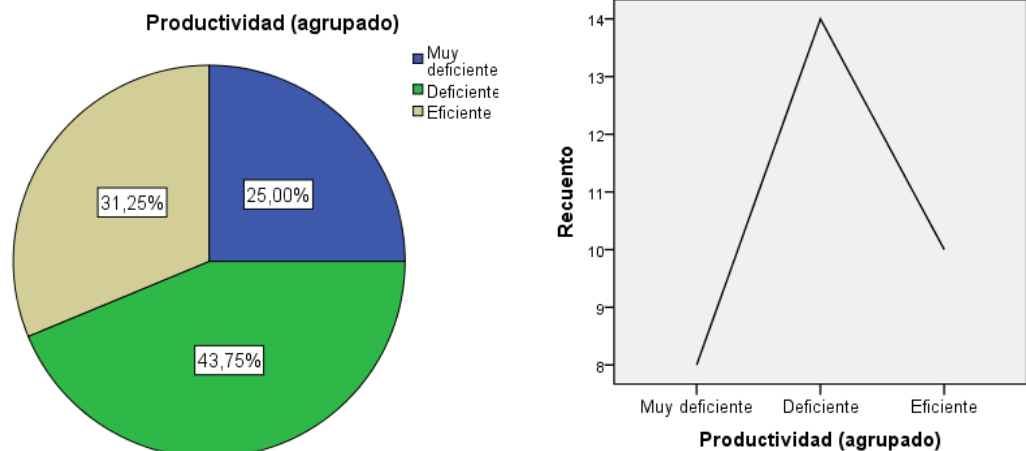
4.11. Resultados de las Dimensiones del Post-Test

4.11.1. Dimensión N° 1: Productividad

Tabla N° 25
Agrupación de la dimensión productividad

		Productividad (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	8	25,0	25,0	25,0
	Deficiente	14	43,8	43,8	68,8
	Eficiente	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 20
Gráfica circular y de línea de la dimensión productividad



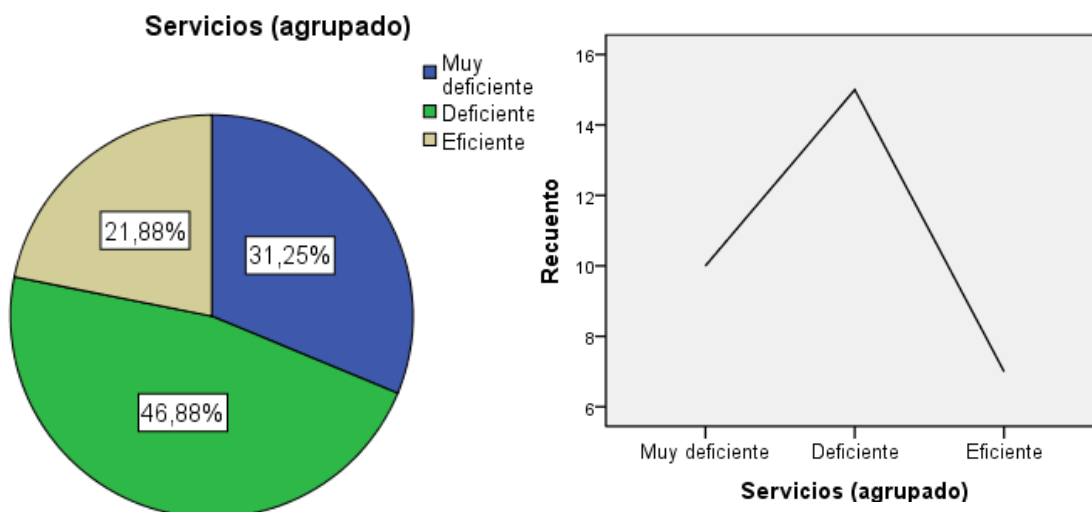
En la primera dimensión referida a la Productividad, podemos observar que en la valoración resumida el 25% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 43,75% se refiere a Deficiente y el 31,25% corresponde a la Eficiencia de la productividad. Estos resultados brindan una muy satisfactoria respuesta ya que el 31,25% de los trabajadores realizan muy eficientemente sus labores en la productividad, habiendo incrementado a comparación del Pre-Test.

4.11.2. Dimensión N° 2: Servicio

Tabla N° 26
Agrupación de la dimensión servicio

		Servicios (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	10	31,3	31,3	31,3
	Deficiente	15	46,9	46,9	78,1
	Eficiente	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 21
Gráfica circular y de línea de la dimensión servicio



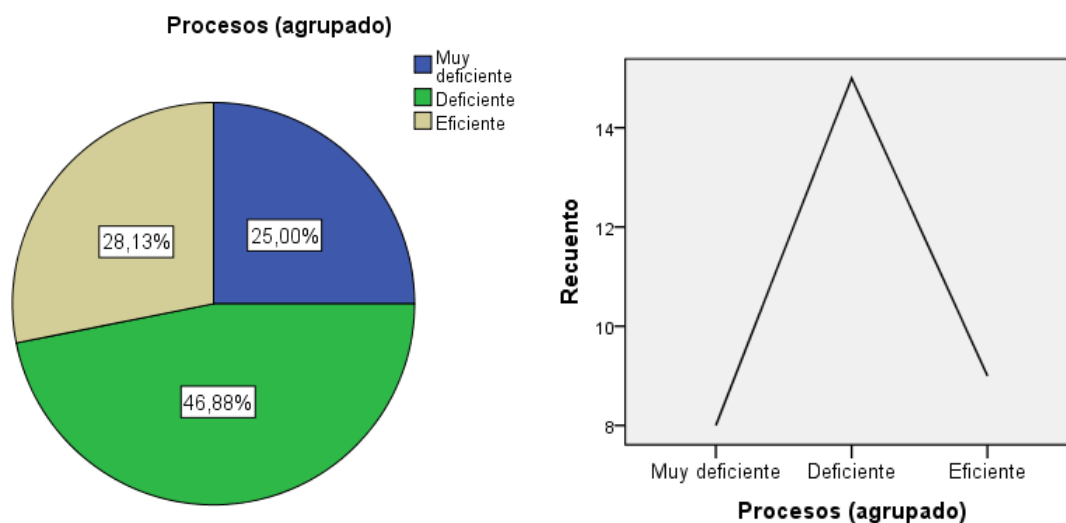
En la segunda dimensión referida al Servicio, podemos observar que en la valoración resumida el 31,25% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 46,88% se refiere a Deficiente y el 21,88% corresponde a la Eficiencia del servicio. Estos resultados brindan una muy satisfactoria respuesta ya que ha disminuido en un 31,25% la valoración Muy deficiente en la dimensión de Servicio, con relación a la Pre-Test.

4.11.3. Dimensión N° 3: Procesos

Tabla N° 27
Agrupación de la dimensión procesos

Procesos (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	8	25,0	25,0
	Deficiente	15	46,9	71,9
	Eficiente	9	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 22
Gráfica circular y de línea de la dimensión procesos



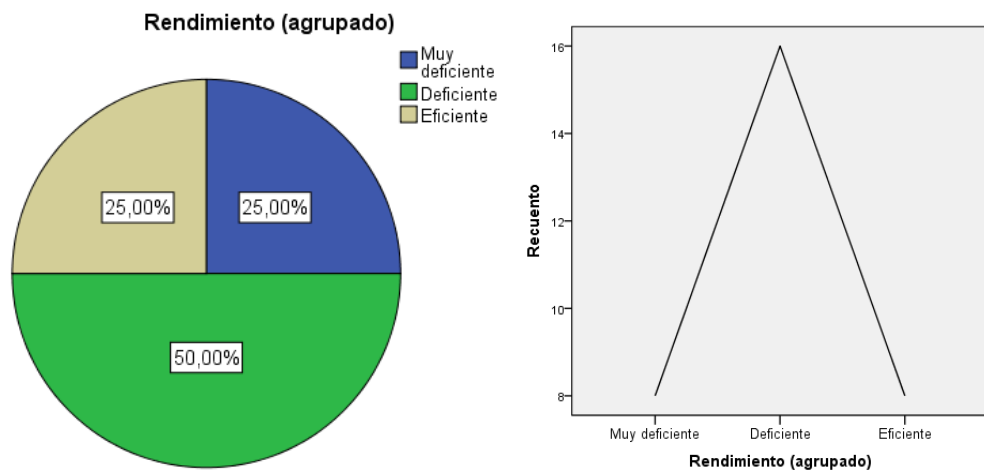
En la tercera dimensión referida al Proceso, podemos observar que en la valoración resumida el 25% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 46,88% se refiere a Deficiente y el 28,13% corresponde a la Eficiencia del proceso. Estos resultados brindan una muy satisfactoria respuesta ya que ha disminuido en un 25% la valoración Muy deficiente en la dimensión proceso, con relación a la Pre-Test.

4.11.4. Dimensión N° 4: Rendimiento

Tabla N° 28
Agrupación de la dimensión rendimiento

Rendimiento (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	8	25,0	25,0
	Deficiente	16	50,0	75,0
	Eficiente	8	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 23
Gráfica circular y de líneas de la dimensión rendimiento



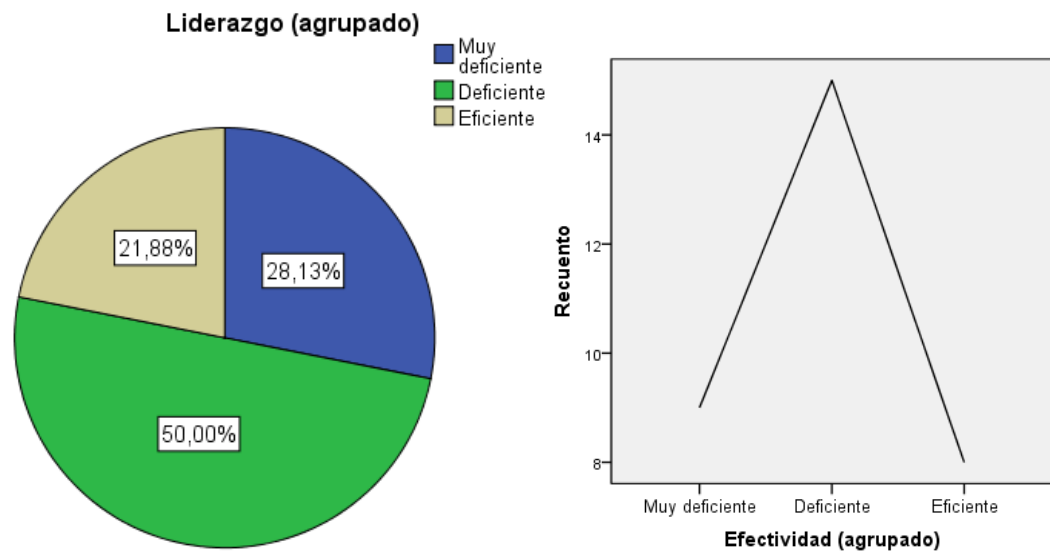
En la cuarta dimensión referida al Rendimiento, podemos observar que en la valoración resumida el 25% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 25% se refiere a Deficiente y el 25% corresponde a la Eficiencia del rendimiento. Estos resultados brindan una muy satisfactoria respuesta ya que ha disminuido en un 25% la valoración Muy deficiente en la dimensión rendimiento, con relación a la Pre-Test.

4.11.5. Dimensión N° 5: Liderazgo

Tabla N° 29
Agrupación de la dimensión liderazgo

Liderazgo (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	9	28,1	28,1
	Deficiente	16	50,0	78,1
	Eficiente	7	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0

Figura N° 24
Gráfica circular y de líneas de la dimensión liderazgo



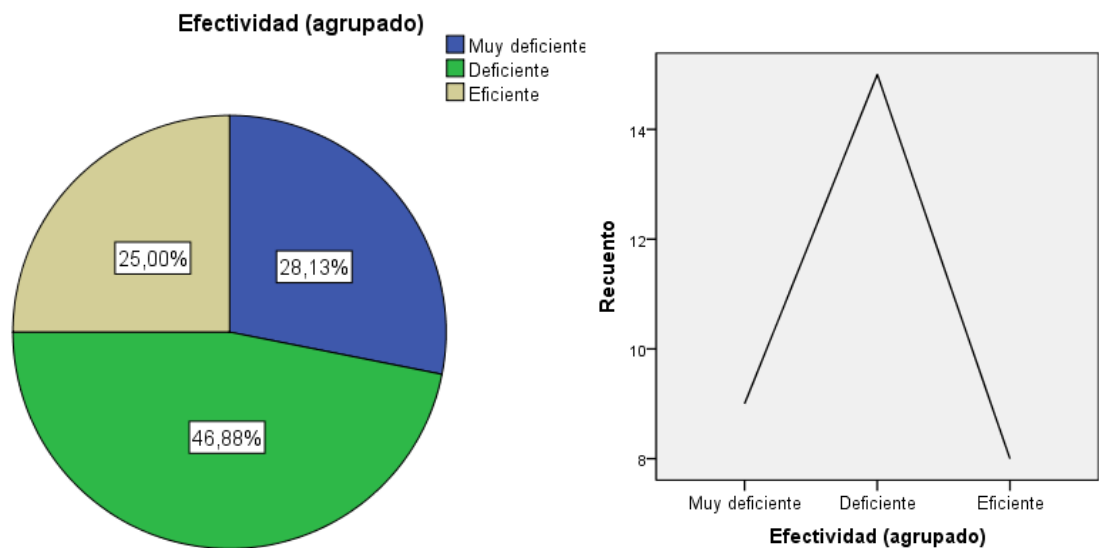
En la quinta dimensión referida al Liderazgo, podemos observar que en la valoración resumida el 28,13% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 50% se refiere a Deficiente y el 21,88% corresponde a la Eficiencia del liderazgo.

4.11.6. Dimensión N° 6: Efectividad

Tabla N° 30
Agrupación de la dimensión efectividad

Efectividad (agrupado)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy deficiente	9	28,1	28,1
	Deficiente	15	46,9	75,0
	Eficiente	8	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Figura N° 25
Gráfica circular y de línea de la dimensión efectividad



En la sexta dimensión referida a la Efectividad, podemos observar que en la valoración resumida el 28,13% se refiere a Muy deficiente, mientras que el 46,88% se refiere a Deficiente y el 25% corresponde a la Eficiencia de la Efectividad.

4.12. Comparación del Pre-Test y el Post-Test

4.12.1. Comparación de las Variables

Tabla N° 31
 Comparación del promedio de las variables

Estadísticos descriptivos de las Variables			
	N	Media Pre-Test	Media Post-Test
Calif.MejoraCont	32	44,88	48,41
Calif.Eficiencia	32	45,88	50,47
N válido (según lista)	32		

Tabla N° 32
 Comparación del porcentaje de las variables

Tabla de contingencia Variables Pre-Test y Post-Test * Comparativo de las variables							
		Comparativo de las variables				Total	
		Pre-Test		Post-Test			
		Promedio	% del total	Promedio	% del total	Promedio	% del total
Variables Pre-Test y Post-Test	Mejora Continua	45	23,8%	48	25,4%	93	49,2%
	Eficiencia	46	24,3%	50	26,5%	96	50,8%
	Total	91	48,1%	98	51,9%	189	100,0%

Figura N° 26
 Gráfica de la comparación en barras de las variables

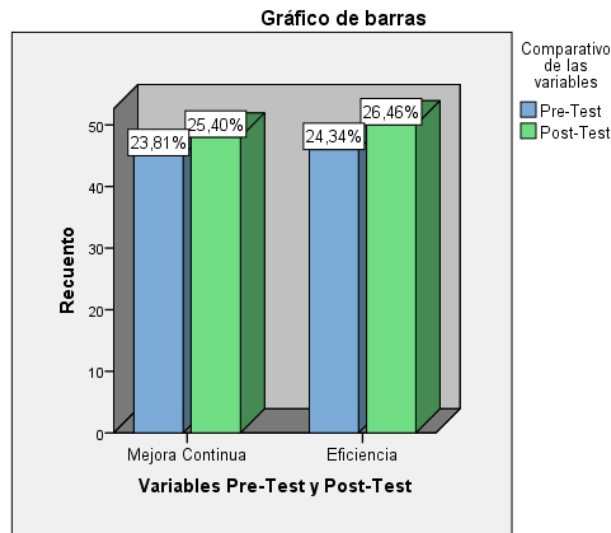
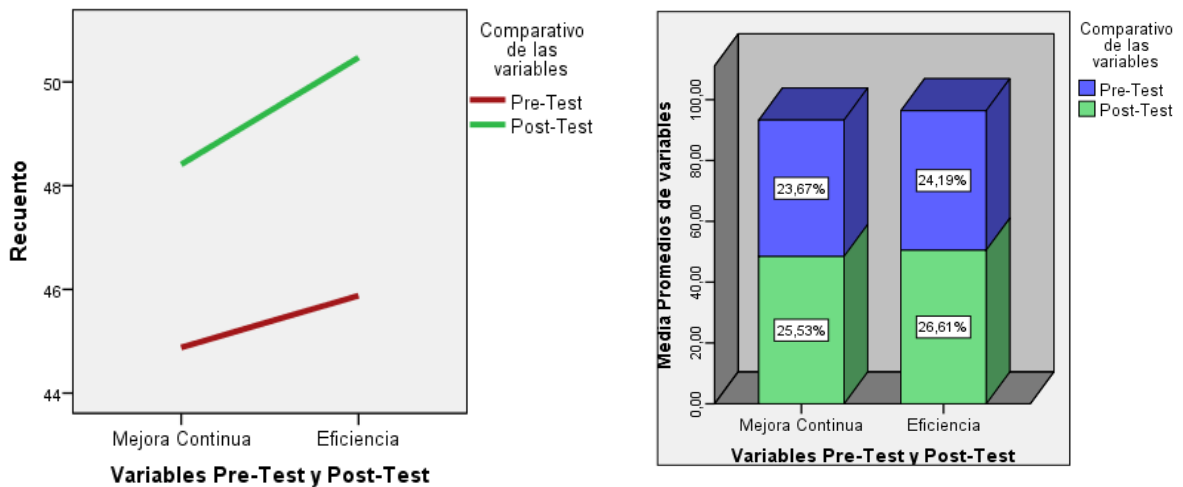


Figura N° 27
 Gráfica de la comparación en líneas y barras de las variables



En el comparativo de los porcentajes podemos recalcar que en la variable Mejora Continua el incremento fue del 23,8% al 25,4% y de la variable eficiencia el incremento fue del 24,3% al 26,5%. Podemos concluir que si bien es cierto hubo un incremento significativo no fue el resultado esperado.

4.12.2. Comparación de las Dimensiones

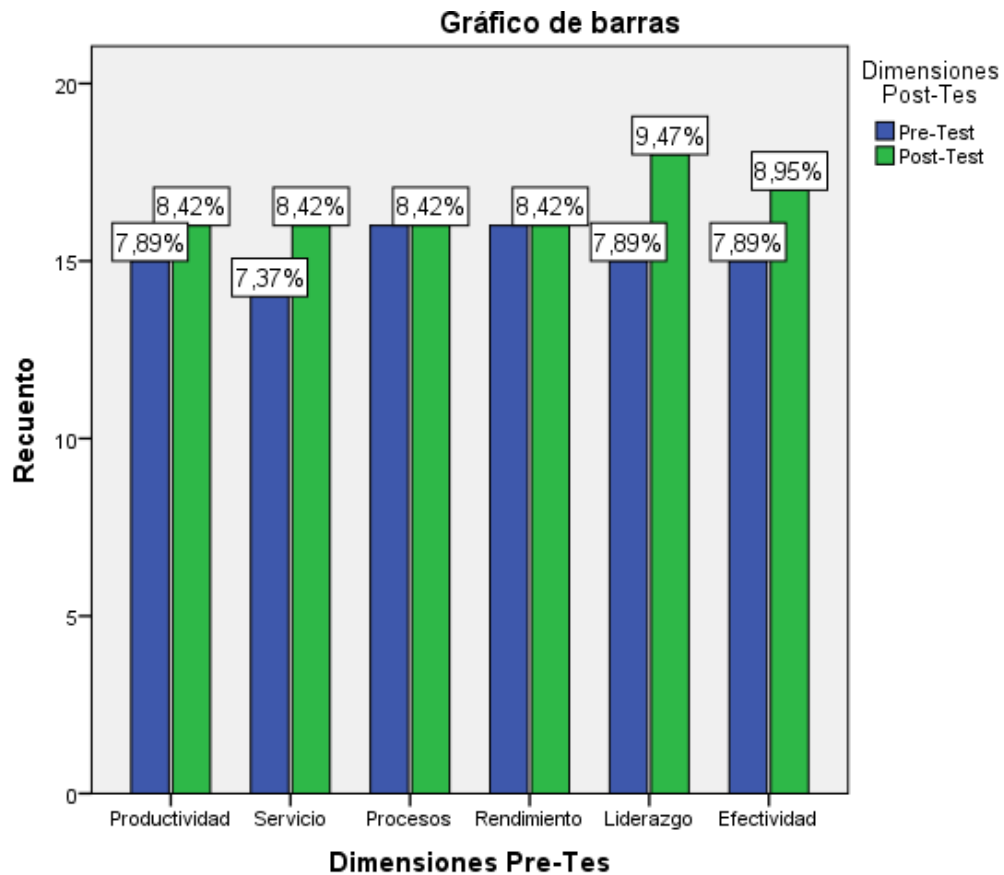
Tabla N° 33
 Comparación del promedio de las dimensiones

Estadísticos descriptivos de las Dimensiones			
	N	Media-pre	Media-pos
Productividad	32	15,22	16,13
Servicios	32	13,91	16,38
Procesos	32	15,75	15,91
Rendimiento	32	15,66	16,03
Liderazgo	32	15,06	17,66
Efectividad	32	15,16	16,78
N válido (por lista)	32		

Tabla N° 34
 Comparación del porcentaje de las dimensiones

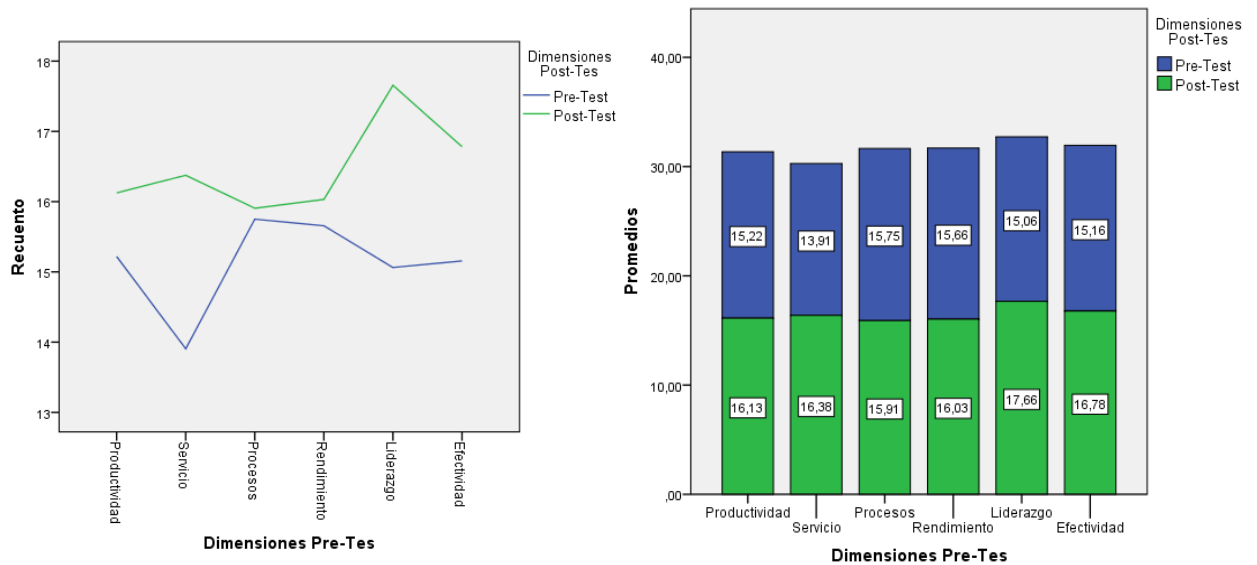
Dimensiones Pre-Tes*Dimensiones Post-Tes tabulación cruzada							
		Dimensiones Post-Tes				Total	
		Pre-Test		Post-Test			
		Promedios	% del total	Promedios	% del total	Promedios	% del total
Dimensiones Pre-Tes	Productividad	15	7.9%	16	8.4%	31	16.3%
	Servicio	14	7.4%	16	8.4%	30	15.8%
	Procesos	16	8.4%	16	8.4%	32	16.8%
	Rendimiento	16	8.4%	16	8.4%	32	16.8%
	Liderazgo	15	7.9%	18	9.5%	33	17.4%
	Efectividad	15	7.9%	17	8.9%	32	16.8%
Total		91	47.9%	99	52.1%	190	100.0%

Figura N° 28
 Gráfica de la comparación en barras de las dimensiones



Al analizar la comparación por las dimensiones podemos inferir que el programa realizado ha tenido mayor relevancia en las dimensiones: Productividad del 7.89% al 8.42%, Servicio del 7.37% al 8.42%, liderazgo del 7.89% al 9.47% y Efectividad del 7.89% al 8.95%. Y cuyas dimensiones no se ha tenido el resultado esperado fueron: Procesos y Rendimiento. Motivo por el cual podemos concluir que el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia se desarrolló adecuadamente, logrando cumplir el objetivo principal de la investigación.

Figura N° 29
 Gráfica de la comparación en líneas y barras de las dimensiones



En cuanto a las dimensiones que no obtuvieron el incremento esperado, las cuales son Procesos y Rendimiento, fueron medidas de la siguiente manera:

- **Procesos:** se ha calculado en cuando al tiempo de la compaginación de los expedientes antes de la facturación de los expedientes.
- **Rendimiento:** se ha medido en base a la producción de expedientes facturados realizada por cada liquidador.

4.13. Programa de Mejora Continua

4.13.1. Datos informativos

Institución Formadora:	Universidad Autónoma del Perú
Facultad:	Ciencias de Gestión
Escuela:	Administración de empresas
Unidad de análisis:	Clínica San Borja
Áreas de Desarrollo:	Facturación
Duración:	4 meses
Número de trabajadores:	32
Responsables:	Gilmar Arturo Sánchez Delgado Diego Alonso Munares Flores

4.13.2. Fundamentación

La Eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad así el éxito empresarial, se logra cuando la organización tiene estrategias competitivas, organizadas y gestionadas, obteniendo así resultados excelentes planificados. Por ello para fundamentar el programa nos basaremos en la teoría de:

Scherkenbach, W. (1995): manifiesta “Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no se logra de buenas a primeras; la gerencia está obligada a poner el ejemplo y los recursos necesarios para lograrlo, con un plan que contemple los tiempos y las necesidades”.

Por ello los programas de calidad, productividad, liderazgo, crecimiento y motivación. Surgen de la necesidad de poder desarrollar diferentes estrategias competitivas y acciones de mejora continua para la empresa y el trabajador, para así poder adoptar y adaptarse a los cambios del entorno para lograr resultados que den satisfacción a todos los implicados de la organización.

A demás ayudaría a desarrollar una adecuada gestión por procesos en cada área, desarrollo profesional, innovación y compromiso institucional holístico.

Esto a su vez conseguiría reforzar los conocimientos que cada trabajador posee generando así resultados excelentes, en relación con los resultados claves de la organización, los resultados con los clientes y con el entorno. Estos se logran a través del liderazgo que cada trabajador identificara, dirigiendo así la política y estrategia, los recursos y los procesos. El objetivo principal es identificar y actuar sobre las oportunidades de mejora que posee la organización y conseguir que los trabajadores del área de facturación sean más productivos, que integren innovaciones y mejoras de éxito dentro de la organización gestionando y organizando con eficacia su entorno laboral, consiguiendo que la clínica obtenga éxito en la entrega de las facturas a tiempo para bienestar de los clientes y de la clínica como empresa sea competitiva en el mercado.

4.13.3. Vínculos Interdisciplinarios

a. Competitividad:

Távora,, (2005) comenta: En la actualidad, la globalización de las economías junto con el acelerado cambio tecnológico por el que atraviesa el mundo, someten al trabajador a exigencias muy diferentes a las presentadas en el modelo de producción en masa. Se requieren trabajadores cuya principal cualidad sea la flexibilidad ante los nuevos conocimientos y formas de gestión, su capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación a los permanentes cambios de orden tecnológico y organizacional, para poder responder a las nuevas formas de producción y eficiencia organizacional, según las cuales, las empresas deben adoptar mecanismos de gestión modernos para llegar a competir en el mercado internacional.

b. Mejora Continua:

Según Harrington, J. (1993). La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, **no es labor de un día**. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y **tomarlo como hábito**, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

c. Eficiencia

Robbins,, (2001) comenta:

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y eficientes. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un Contexto social de las organizaciones. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología, coincidiendo.

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. organización. Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional es así como la eficiencia "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y los recursos utilizados".

4.13.4. Objetivos Estratégicos

4.13.4.1. Objetivo Estratégico N° 1

Objetivo estratégico N° 1: Desarrollar la eficiencia en la facturación

VARIABLE ACCIÓN 01: Localizar problemas recurrentes

<u>OBJETIVOS DE MEJORA:</u>	<u>ACCIONES DE MEJORA:</u>
1. Planificar la calidad en los procesos de facturación. 2. Fortalecer los lazos de las áreas de la clínica.	1. Enfoque basado en procesos de cumplimiento y facturación. 2. Análisis sistémico de la organización.
Responsables	Área de facturación
Plazo	03 días
Indicador	Eficiencia productiva de expedientes

4.13.4.2. Objetivo Estratégico N° 2

Objetivo estratégico N° 2: Desarrollar para Prevenir errores

VARIABLE ACCIÓN 02: Localizar problemas recurrentes

<u>OBJETIVOS DE MEJORA:</u>	<u>ACCIONES DE MEJORA:</u>
1. Disminuir las fallas en los procesos de Facturación 2. Fortalecer los lazos de competitividad de cada trabajador.	1. Operar con un plan de mejora. 2. Tener en cuenta la eficiencia de facturación.
Responsables	Área de contabilidad
Plazo	5 días
Indicador	Entrega de informes a tiempo.

4.13.4.3. Objetivo Estratégico N° 3

Objetivo Estratégico N° 3: Optimizar el proceso

VARIABLE DE ACCIÓN 03: Organización del entorno de trabajo

<u>OBJETIVOS DE MEJORA:</u>	<u>ACCIONES DE MEJORA:</u>
1. Adaptación dinámica en los procesos de facturación. 2. Analizar los planes de mejora. 3. Calidad de servicio.	1.- Elevar el nivel de compromiso con la organización. 2.- Mejoras en la eficiencia de facturación. 3.- Eficiencia del servicio.
Responsables	Equipo de administración
Plazo	08 días
Indicador	Eficiencia en el proceso de facturación

4.13.4.4. Objetivo Estratégico N° 4

Objetivo Estratégico N° 4: Ejecutar planes de mejora.

VARIABLE DE ACCIÓN 04: Optimizar el proceso.

<u>OBJETIVOS DE MEJORA:</u>	<u>ACCIONES DE MEJORA:</u>
1. Mejorar la organización del trabajo. 2. Realizar un análisis del uso del tiempo.	1. Descartar el trabajo improductivo y los tiempos ociosos. 2. Planificar los tiempos estándares de facturación.
Responsables	Equipo administrativo
Plazo	5 días
Indicador	Mejorar los resultados de facturación.

4.13.5. Talleres

4.13.5.1. Taller N° 1: “Facturando a tiempo ganamos todos”

Duración: 45 minutos

A. Fundamentación

Este taller está orientado a generar un cambio personal y organizacional mediante la implementación de un modelo de mejora continua en la facturación con base en los fundamentos de la excelencia (gestión por procesos y reconocimiento de las funciones).

B. Objetivos del Taller

- Conocer cuáles son las definiciones y características de la mejora continua.
- Reconocer los beneficios de la calidad empresarial, para desarrollar la eficiencia en la organización.
- Desarrollar herramientas que permitan que el trabajador se adapte a los objetivos, funciones, así como los mejores procesos del área de facturación.
- Lograr tener una buena gestión en el proceso de facturación para beneficiar al cliente y a la organización.

C. Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se trataran a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Lo holístico de la mejora continua”	-Presentación de los expositores. - Apertura del curso.	-Diapositivas -Gráficas
20 MINUTOS	“Mejora tus funciones”	- Definiciones de mejora continua y su relación con la calidad. - Reconocer sus funciones en su área. - Lograr un desempeño eficiente en su área laboral.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Organización exitosa”	- La Dirección por Objetivos. - Calidad para el cliente y la organización.	-Diapositivas -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

D. Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una metodología participativa.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollaran ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños

E. Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

F. Presupuesto

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitador	S/. 500.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 200.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 20.00
TOTAL		S/. 760.00

4.13.5.2. Taller N° 2: Productividad: “Para Prevenir Errores”

Duración: 45 minutos

A. Fundamentación

Este taller está dirigido para sensibilizar a todos los trabajadores; de la importancia de la efectividad laboral en prevenir errores, y que conozcan los elementos y habilidades básicas que la determinan. Pues la productividad es el pilar fundamental de la efectividad y competitividad.

B. Objetivos del taller

- Determinar cuáles son las estrategias actuales que utilizan las empresas, para ser efectivas y competitivas.
- Lograr que los trabajadores tomen conciencia del ser productivos, con el fin de promover la efectividad propia y de la organización, preservar y mejorar el proceso de facturación del área .
- El trabajador desarrollará mejoras en su vida personal y profesional, logrando así elevar su calidad de vida. Asimismo tendrá en cuenta que las organizaciones de hoy buscan personas productivas y efectivas.
- Comprender el valor del trabajo y las ventajas de vivir una cultura de productividad laboral.

C. Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se trataran a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Productividad”	- Presentación de los expositores. - Apertura del curso.	-Diapositivas -Gráficas
20 MINUTOS	“El valor de tu trabajo”	- Valores asociados a la productividad. - Desarrollo mis habilidades personales. - Eficiencia y eficacia.	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Trabajo de calidad”	- Las 5 S. - Ventajas de la productividad. - Optimizar mis funciones.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

D. Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana. Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollaran ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños

E. Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia

F. Presupuesto

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitador	S/. 400.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 200.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 40.00
TOTAL		S/. 660.00

4.13.5.3. Taller N° 3: compromiso: “para optimizar el proceso”

Duración: 45 minutos

A. Fundamentación

Este taller tiene como finalidad mejorar el nivel de compromiso de cada trabajador, así mismo desarrollar las metas trazadas ya que el compromiso profesional es el fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

B. Objetivos del taller

- Generar la importancia en las condiciones que promuevan el compromiso en el desempeño de cada trabajador.

- Lograr que la organización alcance las metas y obtenga el éxito deseado en el ambiente competitivo al cual se enfrentan en la actualidad.
- Conocer los pasos para lograr un buen compromiso con su trabajo.
- Lograr cambiar el poco conocimiento que tienen los trabajadores respecto a lo que define un compromiso organizacional.

C. Cronograma de Actividades

El taller constará de ciertos puntos que se trataran a lo largo de la sesión, como lo son:

DURACIÓN	SISTEMAS DE CONOCIMIENTOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS DIDÁCTICOS
5 MINUTOS	“Compromiso”	-Presentación de los expositores. - Apertura del curso.	-Diapositivas -Gráficas
20 MINUTOS	“Gestionar compromiso”	-Definición de compromiso organizacional. -Elementos para formar compromiso - Ventajas y beneficios	-Diapositivas -Guías de trabajo -Video
20 MINUTOS	“Pasos para lograr el compromiso”	-Comunicación franca. -Dirigirse con ética e imparcialidad. -Demuestre su aprecio -Promover el bienestar en lugar de trabajo. -Dar poder a los colaboradores.	-Diapositivas -Dinámica -Video
15 MINUTOS	Evento de Confraternidad	Cierre del taller	Compartir

D. Metodología

La metodología que pretendemos aplicar en nuestro taller será de tipo activa, ya que los empleados participaran y existirá una interacción humana.

Asimismo, será convergente porque se utilizaran exposiciones teóricas breves y a la vez divergentes, porque se desarrollaran ejercicios prácticos, dinámicas en pareja y en grupos pequeños.

E. Recursos Didácticos

- Hojas bond
- Lápiz y lapiceros
- Videos
- Diapositivas
- Equipo multimedia.

F. Presupuesto

CONCEPTOS	PARCIAL	TOTAL
REMUNERACIÓN	01 Capacitador	S/. 400.00
BIENES	Lapiceros	S/. 20.00
	Hoja bond	S/. 20.00
	Alquiler de equipo multimedia	S/. 200.00
OTROS GASTOS	Evento de confraternidad	S/. 20.00
TOTAL		S/. 660.00

4.13.5.4. Costo total del Programa

TALLER 1	S/. 760.00
TALLER 2	S/. 660.00
TALLER 3	S/. 660.00
TOTAL	S/. 2,080.00

4.13.5.5. La evaluación como elemento de la capacitación:

- En el diagnóstico de necesidades:

Desarrollar el objetivo realizado.- El control y la evaluación se deben realizar durante todo el proceso de capacitación y sus productos cuantitativos y cualitativos se obtendrán una vez terminada la ejecución. El control se refiere al conjunto de actividades destinadas a dirigir y modificar las diversas etapas que constituyen este proceso, ya que proporciona la retroalimentación necesaria para corregir los errores existentes.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Se determinó que el Programa de Mejora Continua incrementó la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías, logrando el objetivo general propuesto, al ser aprobada la hipótesis de investigación en referencia a la eficiencia en la entrega de expedientes facturados de la población seleccionada.

Como menciona:

Scherkenbach, W. (1995): Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio. La mejora no se logra de buenas a primeras; la gerencia está obligada a poner el ejemplo y los recursos necesarios para lograrlo, con un plan que contemple los tiempos y las necesidades. Por ello los programas de calidad, productividad, liderazgo, crecimiento y motivación. Surgen de la necesidad de poder desarrollar diferentes estrategias competitivas y acciones de mejora continua para la empresa y el trabajador, para así poder adoptar y adaptarse a los cambios del entorno para lograr resultados que den satisfacción a todos los implicados de la organización.

Por ello podemos determinar que se ha logrado el objetivo principal, debido a que se nota un incremento considerable en la eficiencia de entrega de expedientes facturados, cabe indicar que dicho resultado radica en el aumento del 1.6% en la variable Mejora Continua , y el incremento del 2.2% en la variable Eficiencia.

Asimismo, se lograron los objetivos específicos, los cuales presentaron un incremento en las dimensiones como: Productividad, Servicios, Liderazgo y Efectividad. A pesar que las dimensiones: Procesos y Rendimiento no contaron con la variación esperada.

Según **Robins, J (2010)** señala. Al hablar de eficiencia nos referimos a la cantidad de expedientes facturados a tiempo, para generar resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo tienen que ser productivas. Tienen que producir la mayor cantidad de bienes y servicios con el menor capital.

Como se ha comprobado con la facturación a tiempo, los objetivos se pueden alcanzar lo más antes posible, siempre y cuando se continúe realizando los programas de mejora continua en su totalidad.

Para Paz, Q (2007): asegura que las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

El buen Liderazgo se puede relacionar al tipo de interacción que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Como bien se menciona, un elemento indispensable para alcanzar los logros es determinante contar con un líder que nos conlleve al compromiso.

Para **Servat, A. (2002)**; En los Principios de la mejora de la calidad. “La calidad de los productos, servicios y otros outputs es determinada por la satisfacción de los clientes que los utilizan, y por la efectividad y eficiencia de los procesos que los crean y sostienen.

Corregir los outputs del proceso reduce o elimina un problema que ha ocurrido. Las acciones preventivas y correctivas eliminan o reducen las causas de los problemas y, por lo tanto, eliminan o reducen cualquier ocurrencia futura. Por lo tanto, las acciones correctivas y preventivas, mejorando los procesos de una organización y son críticas para la mejora de la calidad.

Según lo observado en las preguntas de la dimensión de Servicios, la pregunta que más ha incrementado es “¿Percibe Ud. que las áreas asistenciales brindan el apoyo de manera eficiente al área de facturación?” en este punto se ha incrementado la eficiencia de las áreas asistenciales referente a la entrega de informes dentro de los tiempos de demora establecidos. Por lo que la demora en la entrega de expedientes se ha visto reducida, incrementando la eficiencia en la entrega de expedientes facturados, facilitando el trabajo y así creando un mejor ambiente laboral.

5.2. Conclusiones

En la investigación realizada a la Clínica San Borja, en un comienzo se logró identificar la problemática principal, el cual afectaba los intereses de la clínica San Borja, disminuyendo así la cantidad de expedientes facturados hacia las CIAS. Para corroborar el grado de relación entre las variables se obtuvo un grado de correlación de Spearman $Rho = 0.897^{**}$ con un $p_valor = 0.001$ a un nivel de significancia de 0.05

Mediante la encuesta realizada, se determinó la problemática, la cual fue la demora en la entrega de expedientes facturados hacia las CIAS en Clínica San Borja, ocasionando el retraso en el cobro de los expedientes facturados. Se obtuvieron los siguientes resultados de las variables: en la Mejora Continua, la frecuencia del grupo "Alta productividad" contaba con el 21.88% y en la variable Eficiencia, la frecuencia del grupo "Eficiente" contaba con el 21.88%.

Es por ello que luego de aplicar el programa de mejora continua, se incrementó la eficiencia en la entrega de expedientes facturados, lo que conllevó a la reducción del tiempo de espera de los expedientes facturados, logrando así la eficiencia de procesos por parte de los trabajadores, mejorando también el clima laboral y el desarrollo de las actividades en la clínica. Lo cual se sustenta con los siguientes resultados: en la variable Mejora Continua, se obtuvo que la frecuencia del grupo "Alta productividad" se incrementó a 28,13% más elevada que la Pre-Test, y en la variable Eficiencia, la frecuencia del grupo de "Eficiente" se incrementó a 37.50% más elevada que la Pre-Test.

Las Variables Mejora Continua y Eficiencia han logrado un aumento sustancial por lo que podemos concluir que el programa aplicado ha logrado el objetivo trazado. Cabe indicar que la variable Eficiencia ha obtenido un mayor incremento en cuanto a la comparación con el Pre-Test. Los resultados obtenidos de la comparación de la variable Eficiencia obtuvo el incremento del 24,3% al 26,5%.

Referente a las dimensiones, se ha obtenido incremento en 4 de las 6 dimensiones establecidos como son las siguientes:

- Productividad del 7.89% al 8.42%,
- Servicio del 7.37% al 8.42%,

- Liderazgo del 7.89% al 9.47%
- Efectividad del 7.89% al 8.95%.

Para lograr el Objetivo General se realizaron tres objetivos específicos con sus determinados talleres. Mediante el procedimiento correlacional se encontró que la variable Mejora Continua y la Eficiencia tienden a relacionarse con una magnitud de correlación de Spearman aceptable $Rho = 0.897^{**}$; y un nivel de significancia de 0.05, se obtuvo una probabilidad $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Lo que se confirma mediante el estadístico de Wilcoxon $Z = -2.624$ y su probabilidad $p = 0,009$ ($p < 0.05$) que existe relación significativa entre la Mejora Continua y la Eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Ciàs en la Clínica San Borja- 2014.

5.2.1. Objetivo N° 1:

“Analizar el grado de influencia de la productividad del personal sobre la eficiencia en la entrega de expedientes facturados.”.

Para lograr el objetivo N° 1, se realizó el taller denominado “Facturando a tiempo ganamos todos”, el cual estuvo orientado a generar un cambio personal y organizacional mediante la implementación de un modelo de mejora continua en la facturación con base en los fundamentos de la excelencia. El taller conto con una duración de 1 hora.

5.2.2. Objetivo N° 2:

“Evaluar en qué medida favorecen los servicios al incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados”.

Para realizar el objetivo N° 2, se realizó el Taller denominado “Para prevenir errores”, el cual tiene una duración de 45 minutos, el cual está dirigido para sensibilizar a todos los trabajadores, de la importancia de la efectividad laboral en prevenir errores, y que conozcan los elementos y habilidades básicas que la determinan.

5.2.3. Objetivo N° 3:

“Acelerar los procesos de mejora continua que permitan incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados”.

Para realizar el objetivo N° 4, se desarrolló el siguiente taller denominado “Para optimizar el proceso”, el cual tiene como finalidad mejorar el nivel de compromiso de cada trabajador, así mismo desarrollar las metas trazadas ya que el compromiso profesional es el fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Con una duración de 45 minutos.

5.3. Recomendaciones

El programa de Mejora Continua deberá ser aplicado y controlado, ya que de no ser así es probable que el proceso vuelva a presentar los defectos y errores. El control del programa de mejora continua deberá ser controlado por un colaborador capacitado en dicho programa, con la capacidad de solucionar el problema y que de igual modo pueda capacitar correctamente a los nuevos colaboradores.

El programa de Mejora Continua debe controlarse adecuadamente hasta lograr abarcar todos los objetivos específicos establecidos, con la responsabilidad y organización adecuada. De tal forma que toda la organización se maneje bajo el programa de Mejora Continua.

Para los siguientes Programas de Mejora Continua para la Eficiencia es necesario considerar en las dimensiones Proceso y Rendimiento otro tipo de estrategia que permita evidenciar un incremento.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ Alcaide, J; Bernués, S; Díaz; Espinosa; Muñiz, C. (2013). Marketing y Pymes las principales claves de abastecimiento en la pequeña y mediana empresa .primera edición.
- ✓ Barba, E; Boix, F; Cuatrecasas. L. (2000) Seis Sigma “una iniciativa de calidad total”. Gestión 2000.com
- ✓ Bonilla, E; Díaz, B.; Kleeberg, F; Noriega, M. (2010). Mejora continua de los procesos.
- ✓ Coulter, R. (2010). “Administración” (10° Ed.) México: Pearson Education Inc.
- ✓ Chang, R. (1994) “Mejora Continua de Procesos”. Argentina: Editorial Granica S.A.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). “Administración de Recursos Humanos” (9ª Ed.). Bogotá: McGraw-Hill/ Interamericana S.A
- ✓ Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGRAW-HILL- In teramericana.
- ✓ Chiavenato, I. (2009) “Gestión del Talento Humano” 3° Ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana S.A
- ✓ Chiavenato, I. (2006) “Introducción a la Teoría general de la Administración”. (7° Ed.) México: McGraw-Hill/ Interamericana S.A
- ✓ Deming, E. (1999). “Calidad, competitividad y productividad”. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- ✓ Harrington, H. (1993). “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. México: Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.
- ✓ Nassir, Ch. (1996) Criterios de Evaluación de Proyectos. Serie McGRAW-HILL DE MANAGEMENT.
- ✓ Scherkenbach, W. (1995) “La Ruta Deming Hacia La Mejora Continua”. México: Editorial Continental S.A.

Tesis:

- ✓ Arrieta, L. (2012). “Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución”. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú
- ✓ Benavides, C. (2012) “Calidad Y Productividad En El Sector Hotelero Andaluz”. Universidad de Málaga
- ✓ Benavente, C. (2012) “Calidad Y gestión En El Sector metal mecánico”. Universidad de Andalucía
- ✓ Figueroa, R. (2011). “Propuesta de mejora de proceso de acabado de una empresa de confecciones de tejido punto”. Universidad Peruana de Ciencias-Lima
- ✓ Gómez, M. (2007) “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la eficiencia: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Universidad de Málaga.
- ✓ López, F. (2005). “El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro” Universidad de Huánuco-Perú.
- ✓ Marcin, C. y Romero, A. (2009) Propuesta de un plan de mejora continua para una empresa de jardinería. Universidad de Puebla-México
- ✓ Marín, M. (2011) “Propuesta de un Programa de mejora continua y la calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz” Universidad Católica Andrés Bello – Caracas.
- ✓ Montenegro, A. (2004). En su tesis titulada “Mejora de una empresa exportadora de espárrago mediante la dirección de su restricción”. Desarrollado en la Universidad de Piura-Perú.
- ✓ Padilla, E. (2012). “Desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema de mejora continua integrado de gestión en la industria textil y confecciones”. Universidad Católica del Perú.

- ✓ Rodríguez, C. (2011). "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 de Ciencias Aplicadas, Perú.
- ✓ Soto, S, Gutiérrez, J. (2008). "Desarrollo e implementación de un Modelo de mejora continua para el área de logística de una empresa manufacturera de productos plásticos" Universidad Ricardo Palma. Lima.
- ✓ Trujillo, M. (2013). "Análisis, diseño e implementación de un sistema de planificación de procesos productivos en la mejora continua de las pymes de textiles y confecciones". Universidad Católica del Perú.

LINKOGRAFÍA

- ✓ Romero, A. (2010), Propuesta de un manual de mejora continua para la subdirección de noticias de radiotelevisión de veracruz. Recuperado de <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/ALFREDO-ROMERO-SALAS.pdf>
- ✓ Universidad Autónoma de Nuevo León. Biblioteca Central [base de datos]. (20 de noviembre de 2014). México: UANL. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2952/1/1020149295.pdf>
- ✓ Padilla, E. (2012), desarrollo de los aspectos metodológicos para la implementación de un sistema integrado de gestión en la industria textil y confecciones. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1717/PADILLA_ERN_ESTO_SISTEMA_INTEGRADO_TEXTIL.pdf?sequence=1
- ✓ Montenegro, A. (2004) Mejora de una empresa exportadora de espárrago mediante la dirección de su restricción. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1201/ING_415.pdf?sequence=1
- ✓ Rodriguez, C. (2011), 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. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273503/1/CRodr%C3%A1Dguez.pdf>
- ✓ Arrieta, E. (2012), Propuesta De Mejora En Un Operador Logístico: Análisis, Evaluación Y Mejora De Los Flujos Logísticos De Su Centro De Distribución. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4483/ARRIETA_EDUARDO_OPERADOR_LOGISTICO.pdf?sequence=3

ANEXOS

Anexo I – Matriz de consistencia.

TÍTULO	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPOTESIS	INSTRUMENTO
<p>PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA LA EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE EXPEDIENTES FACTURADOS HACIA LA CÍAS CLÍNICA-SAN BORJA - 2014</p>	<p>MEJORA CONTINUA</p> <p>EFICIENCIA</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Aplicar el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el grado de influencia de la productividad del personal sobre la eficiencia en la entrega de expedientes facturados. - Evaluar en qué medida favorecen los servicios al incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados. - Acelerar los procesos de mejora continua que permitan incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados. 	<p>Hipótesis Alterna</p> <p>Si se aplica el Programa de mejora continua entonces incrementara la eficiencia de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.</p> <p>Hipótesis Nula</p> <p>Si se aplica el Programa de mejora continua entonces no se incrementará la eficiencia de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja – 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El análisis de la productividad permitirá incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados. - La evaluación de los servicios influye en la eficiencia de la entrega de expedientes facturados. - La aceleración de los procesos permitirá incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados. 	<p style="text-align: center; font-size: 2em;">Cuestionario</p>

Anexo II – Instrumento

En el presente cuestionario usted encontrará una serie de preguntas acerca de la mejora continua de la empresa, seguida de escalas cuantitativas del 1 al 5.

Instrucciones: Marque con un aspa (X) en la casilla enumerada, según a su criterio.
 (1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces (4) Frecuentemente (5) Siempre

Tiempo que labora en la empresa:
 Menos de 1 año Más de 1 año Más de 2 años

DIMENSIONES	Nº	ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
PRODUCTIVIDAD	1	¿La demanda de trabajo a realizar se puede llegar controlar con prevenciones previas?					
	2	¿Cree usted que lleva un adecuado control de las tareas que le son encargadas?					
	3	Teniendo en cuenta la calidad a los pacientes ¿cree que cumple con su meta de trabajo?					
	4	¿Aporta valor agregado a sus funciones y contribuye a la mejora continua de la clínica?					
SERVICIOS	5	¿Percibe usted, que las áreas asistenciales brindan el apoyo de manera eficiente al área de facturación?					
	6	¿Considera que la atención está relacionada con la emergencia que se presenta?					
	7	¿La atención realizada a los pacientes influye en las actividades propias de su trabajo?					
	8	¿El desenvolvimiento de sus labores cree que se hace teniendo en cuenta la calidad requerida por la clínica?					
PROCESOS	9	¿Realiza sus actividades teniendo en cuenta la innovación requerida que se realizan para el área?					
	10	¿Al realizar la facturación de los servicios colabora con los procesos operativos requeridos por la institución?					
	11	¿Aplica sus habilidades en el servicio operativo de la institución?					
	12	¿La productividad laboral, influye en el desarrollo económico de la clínica?					
RENDIMIENTO	13	¿Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades Individuales que les corresponde?					
	14	¿sabe usted como se mide el trabajo que le encomiendan ?					
	15	¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos los colaboradores?					
	16	¿Existe aptitud entre sus compañeros, para efectuar sus labores sinérgicamente?					
LIDERAZGO	17	¿Hay un líder o líderes aceptados por todos?					
	18	¿Aplica nuevos conocimientos en la Facturación de los expedientes?					
	19	¿Cree usted que la empresa debe invertir en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?					
	20	¿Le parece adecuada la forma en que es capacitado para realizar algún trabajo que le es encomendado?					
EFFECTIVIDAD	21	¿Piensa usted que la ventaja competitiva de la clínica está en la mejora del servicio al cliente?					
	22	¿Se desarrollan planes alternativos de trabajo, para el bienestar de la clínica?					
	23	¿La mejora continua que tiene la empresa, en cuanto a la calidad de servicio es notable?					
	24	¿Se atiende por igual a los pacientes?					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo III - Ficha Técnica

A. NOMBRE:

Cuestionario de Eficiencia en la Clínica San Borja

B. OBJETIVOS:

Aplicar el programa de mejora continua para incrementar la eficiencia en la entrega de expedientes facturados hacia las Cías por parte de la Clínica San Borja.

C. AUTORES:

- Gilmar Arturo Sánchez Delgado
- Diego Alonso Munares Flores

D. ADMINISTRACIÓN:

Individual

E. DURACIÓN:

10 Minutos

F. SUJETOS DE APLICACIÓN:

Trabajadores entre las edades de 24 años y 35 años de la Clínica San Borja.

G. TÉCNICA:

La técnica realizada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario.

H. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN:

PUNTUACIÓN NUMÉRICA	RANGO O NIVEL
1	Nunca
2	Algunas veces
3	Muchas veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

I. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	INDICADORES
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda de los consumidores es correctamente aceptada. • Controla adecuadamente las diferentes sugerencias de los consumidores. • Utilización de procesos novedosos y favorables para la ejecución de las facturaciones. • Se plantean alternativas novedosas para mejorar y agilizar la facturación de expedientes.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen capacitaciones para mejorar la eficiencia de expedientes facturados. • Realizan con mayor rapidez la facturación de expedientes más antiguos. • Hay una buena atención sobre los nuevos documentos ingresados para la facturación. • Mejora en la calidad de expedientes facturados elaborados continuamente.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea respuestas novedosas para mejorar el proceso de facturación. • EL trabajo del área de facturación se realiza en base a los parámetros establecidos por la Clínica. • Posee habilidades para ejecutar sus labores con rapidez y correctamente. • El tiempo que le toma para realizar correctamente los expedientes facturados es el mínimo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores ejecutan correctamente todas sus responsabilidades e incluso las individuales.

<p>Rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las mediciones de los resultados son continuas. • Cada colaborador realiza eficientemente y con responsabilidad todas sus funciones dentro de la empresa. • Hay una adecuada aceptación de los colaboradores por sus labores en la empresa.
<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La confianza ejercida por las autoridades hacia los colaboradores es bien aceptada. • Ejerce confianza a la hora de ejercer los expedientes manufacturados. • Las mejoras en la empresa a favor de los colaboradores se ven reflejados en sus resultados laborales. • Se realiza capacitaciones reforzando el trato a los colaboradores y usuarios, mejorando así la comunicación en la empresa.
<p>Efectividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resalta dentro de los diversos centros de salud por la buena atención al usuario. • Hay seguridad en la realización de los expedientes manufacturados. • Los resultados que brindamos a nuestros usuarios son mejores de lo que se esperaba. • La percepción de los trabajadores para resolver correctamente y rápidamente, diferentes tipos de emergencias son muy importantes.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV – Tabulación Pre-Test

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	3	5	5	4	5	2	5	3	5	1	5	2	3	2
2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4
4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
6	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5
8	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	5	3	5	3	2	2
9	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	5
10	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	2	2
11	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4
12	2	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
13	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5
14	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5
15	4	2	2	3	2	3	5	4	3	5	4	5	3	2	4	3	3	4	4	1	4	2	3	2
16	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4
17	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	4	3
18	4	5	4	5	2	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
19	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	5	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4
20	4	4	3	4	2	2	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4	2	3
21	2	5	5	5	2	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	2	5	2	5	2	5	2	2	5
22	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4
23	4	3	2	4	2	2	4	2	3	3	3	5	2	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	4	5	3	3	2	3	4	3	4	4	3	5	2	4	3	3	4	2	5	2	4	3	5	4
26	3	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
27	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5
28	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3
29	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	3	2	3	3	3	2	3
30	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4
31	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4
32	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3

Anexo V - Tabulación Post-Test

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	
6	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	5	5	3	5	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	3	
9	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	
11	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	
12	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	4	
15	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
18	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	
20	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	3	3	
25	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
26	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
29	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	3	3	
30	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
31	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	

Anexo VI – Validación del instrumento

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

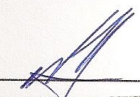
Yo, Nico Martínez Cabrejos, titular del DNI N° 41497116, de _____ profesión _____, desempeñándose actualmente como docente, en la Institución Universidad Autónoma del Perú

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en SANNA- Clínica San Borja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Lima, a los 12 días del mes de Setiembre del 2014



 M.Sc. Nico Martínez Cabrejos
 CPPe. 1641497116
 DOCENTE UCV - UA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

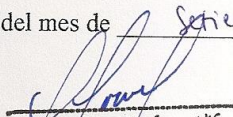
Yo, Wilber Flores Vilca, titular del
 DNI N° 01324100, de profesión
estadístico e informático, desempeñándose
 actualmente como docente, en la
 Institución Universidad Autónoma del Perú

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en SANNA Clinica San Borja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				
Amplitud de contenido				
Redacción de los Ítems				
Claridad y precisión				
Pertinencia				

En Lima, a los 12 días del mes de Setiembre del 2014


 Ing. Wilber H. Flores Vilca
 ESTADÍSTICO e INFORMÁTICO
 CIP/77059

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro Funes Vayns, titular del
 DNI N° 1+860 29 15, de profesión
Administración, desempeñándose
 actualmente como Decano Facultad de en la
 Institución UN

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en SANNA Clinica San Borja.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia			✓	

En Lima, a los 12 días del mes de Setiembre del 2014



Evaluado por:


Nombres y Apellidos: Nixo Martínez Cornejo

DNI: 41497116 Firma: 

M.Sc. Nixo Martínez Cabrejos
C.P.P. 1541497116
DOCENTE UCV - UA

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Wilber Flores Vilca

DNI: 013 24 100 Firma: 

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77080

Evaluado por:

Nombres y Apellidos: Pedro Espino

DNI: 178 602815 Firma: 



Evaluado por:

Nombres y Apellidos: _____

DNI: _____ Firma: _____

FICHA DE CONSOLIDADO DE INFORMES DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE LAS SESIONES

INDICADOR	CRITERIOS	PUNTAJE DEL EXPERTO		
		DOC.....	DOC.....	DOC.....
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5%	10%	5%
2. Objetividad	Esta expresado con coherencia.	10%	5%	5%
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación	10%	10%	10%
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus items	10%	5%	5%
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en la resolución de problemas.	10%	5%	5%
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación	5%	5%	5%
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación	5%	10%	5%
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores	5%	10%	10%
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación	5%	5%	5%
TOTALES:		65%	65%	55%
MEDIA DE VALIDACIÓN:				

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad de las sesiones.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Si es aplicable para el propósito propuesto

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.2 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima,




 M.Sc. Nixy Martínez Cabrejos
 CPPe. 1641497116
 DOCENTE UCV - UA


 Lic. David González Espino
 UNIVERSIDAD AUTÓNOMA - PERÚ
 RNA: CG-0245

Anexo VII – Permiso de la empresa

DECLARACIÓN JURADA

Don Diego Alonso Munares Flores con DNI: 45608981, Domiciliado en: SECTOR; 2, GRUPO: 12, MANZANA: K LOTE: 2, AVENIDA LOS ALAMOS, DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, Y Don Gilmar Arturo Sánchez Delgado con DNI: 45608981, Domiciliado en: CALLE JUAN BENITES 116 URB. TORRES DE LIMATAMBO, DISTRITO DE SAN BORJA; ESTUDIANTES DE GESTIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, con la tesis titulada “PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE EXPEDIENTES FACTURADOS HACIA LAS CÍAS- CLÍNICA SAN BORJA - 2014”

Declaramos bajo juramento que:

- 1) La tesis es personal, absolutamente original.
- 2) Para la realización hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni copiada.
- 3) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada. En tanto el contenido expuesto en la tesis es de nuestra exclusiva responsabilidad.

Para mayor veracidad en la fecha se firma e imprime nuestra huella digital legalizando nuestras firmas, sometiéndonos a normas legales en caso de ser necesario.

Lima, 10 de diciembre 2014




Diego Alonso Munares Flores
DNI: 45608981




Gilmar Arturo Sanchez Delgado
DNI: 72976025

LEGALIZACIÓN A LA VUELTA 



CERTIFICO.- LA AUTENTICIDAD DE LAS FIRMAS DEL DOCUMENTO DE LA VUELTA, LAS MISMAS QUE CORRESPONDEN A: **DIEGO ALONSO MUNARES FLORES**, IDENTIFICADO CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO 45608981; Y **GILMAR ARTURO SANCHEZ DELGADO**, IDENTIFICADO CON DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD NUMERO 72976025.-----
EL NOTARIO QUE AUTORIZA NO ASUME RESPONSABILIDAD SOBRE EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO (ART. 108° D.LEG. 1049).-DOY FE.-DGR-LIMA, 10 DE DICIEMBRE DEL 2014.-----



Elard Wilfredo Vilca Monteagudo
NOTARIO DE SAN BORJA-LIMA
CNL. 171



BOLETA (X) N° 0060871
FACTURA ()

Anexo VIII – Evidencias

