

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN:1856-5042 - ISSN Electrónico: 2542-3207

Depósito legal: pp 200602ZU2811

Vol.21 Número Extraordinario, 2026, pp. 95-111

DOI: 10.5281/zenodo.19371997

Ciclo de mejora continua presente en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas

Asdrúbal Padrón Madriz y Calixto Hernández Gil

Universidad del Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago

<https://orcid.org/0009-0009-1769-6853>

padronau@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-7945-7729>

calixtojhg@gmail.com

Resumen

La investigación tuvo como objetivo caracterizar el ciclo de mejora continua presente en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago. La metodología se consideró de tipo descriptiva, bajo un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población quedó conformada por tres gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago, siendo los informantes el personal que labora en ellas. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento de recolección el cuestionario con cinco (05) alternativas de respuestas, validado por el juicio de cinco (5) expertos. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach arrojando un valor de 0.94, lo cual indicó muy alta confiabilidad. Los resultados arrojaron que existe una buena gestión de la calidad, validando que las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago siempre aplican el ciclo de mejora continua (4.23).

Palabras clave: Mejora continua, planificar, ejecutar, verificar, actuar.

Continuous improvement cycle present in the administrative processes of the contracting management departments of joint venture companies

Abstract

The objective of this research was to characterize the continuous improvement cycle within the administrative processes of the contracting management departments in the joint ventures of the Costa Oriental del Lago. The methodology was descriptive, employing a non-experimental, cross-sectional, and field-based design. The study population consisted of three contracting management departments within these joint ventures, with personnel from each serving as key informants. Data collection was conducted through a survey technique, using a questionnaire with five (05) response options, validated by the judgment of five (5) experts. Reliability was determined through Cronbach's Alpha coefficient, yielding a value of 0.94, which indicated very high reliability. The findings revealed that quality management practices are effectively implemented, confirming that the contracting management departments of the joint ventures in the Costa Oriental del Lago consistently apply the continuous improvement cycle (4.23).

Keywords: Continuous improvement cycle, plan, do, check, act.

Introducción

En un entorno globalizado, los acontecimientos económicos y sociales ejercen una influencia significativa sobre la dinámica empresarial, lo que exige transformaciones constantes en las prácticas gerenciales para promover el crecimiento sostenido y la competitividad organizacional. Los mercados actuales, caracterizados por su interconexión y alta competitividad, demandan que las organizaciones revisen y adapten continuamente sus procesos internos para mantener su posicionamiento y diferenciación profesional.

En este contexto, el desarrollo de competencias organizacionales y la actualización permanente de los procesos administrativos requieren la participación activa de todos los actores institucionales. En consecuencia, el ciclo de mejora continua en la gestión de la calidad se erige como una necesidad estratégica, ya que posibilita la identificación ágil de cambios en las preferencias de los consumidores, la satisfacción de sus expectativas y la sostenibilidad organizacional. Este enfoque destaca el papel central de la calidad, cuya finalidad última es la satisfacción de las necesidades del cliente mediante la ejecución sistemática de acciones de mejora continua.

Para responder a las exigencias del mercado en contextos de alta incertidumbre, las organizaciones deben centrar su gestión en la calidad. Correa y Vélez (2023) la conciben como un pilar fundamental de la mejora organizacional, estrechamente vinculada con la construcción del futuro empresarial y con la capacidad de ofrecer productos y servicios que satisfagan las demandas de un entorno cada vez más exigente y competitivo.

En consecuencia, los empresarios y tomadores de decisiones manifiestan un interés legítimo en diseñar e implementar mecanismos e indicadores que permitan evaluar objetivamente la calidad de sus productos y servicios, garantizando así su sostenibilidad y fortaleciendo su posicionamiento en el mercado. Asimismo, Terán et al. (2021) señalan que la calidad está asociada no solo a la valoración interna de los procesos, sino también a la percepción de empoderamiento y participación de los usuarios, tanto dentro como fuera de la organización, lo que refuerza su carácter integral y multidimensional.

Esta realidad trasciende las fronteras internacionales y se refleja, de manera particular, en el contexto empresarial venezolano, donde tanto entidades públicas como privadas enfrentan retos asociados a la volatilidad del mercado global. El sector petrolero, caracterizado por su complejidad e interdependencia con la economía internacional, exige políticas gerenciales dinámicas capaces de responder a variaciones continuas del entorno competitivo. En este sentido, empresas como Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus empresas mixtas requieren un enfoque sostenido en la mejora continua de sus procesos para optimizar su rentabilidad y mantener su posición en mercados fluctuantes.

En concordancia con lo expuesto, la presente investigación se centra en el análisis del ciclo de mejora continua presente en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de Petróleos de Venezuela, S.A., ubicadas en la Costa Oriental del Lago. Dado que estas gerencias constituyen unidades habilitadoras de las operaciones centrales, su fortalecimiento mediante prácticas de mejora continua es determinante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la satisfacción de las demandas del entorno competitivo.

Marco referencial

A fin de ofrecer una adecuada fundamentación teórica de la variable estudiada, a continuación, se ofrece una serie de definiciones de gran importancia que ayudaran a comprender de manera sistematizada los aspectos concernientes al ciclo de mejora continua en la gestión de la calidad.

Procesos administrativos

El proceso administrativo constituye un constructo central para la comprensión de la gestión organizacional eficiente. Se define como un conjunto de funciones básicas que los directivos deben ejecutar para garantizar el logro de los objetivos institucionales (Delgado y Rodríguez, 2024). En esta perspectiva, la administración integra diversos elementos operativos y normativos que requieren procedimientos estructurados para la solución sistemática de problemas, mediante la aplicación de estrategias, controles y lineamientos orientados al corto y largo plazo dentro de las funciones de planificación, organización, dirección y control (Cortés, 2019, como se citó en León *et al.*, 2022).

En concordancia con lo anterior, el proceso administrativo puede comprenderse como un flujo continuo e interrelacionado de actividades (planear, organizar, dirigir y controlar) orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento institucional. Su adecuada implementación resulta determinante para el funcionamiento eficaz de la organización en contextos contemporáneos caracterizados por dinamismo y complejidad (León *et al.*, 2022). Desde esta misma línea teórica, Muñoz *et al.* (2020) sostienen que dichas funciones básicas son esenciales para el desempeño eficaz de cualquier organización, en tanto su correcta aplicación facilita la adaptación al entorno y el fortalecimiento del rendimiento y la competitividad global.

Por su parte, Delgado y Rodríguez (2024) enfatizan que el proceso administrativo incide directamente en el comportamiento organizacional, impactando variables como productividad, compromiso y satisfacción laboral. Particularmente, destacan la planificación como función estratégica clave, al implicar la definición de objetivos y la determinación de cursos de acción, reduciendo la incertidumbre mediante la anticipación de escenarios y la preparación de respuestas oportunas.

Asimismo, se concibe la organización como la estructuración y coordinación sistemática de recursos y actividades; la dirección como el ejercicio del liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; y el control como el mecanismo de verificación del cumplimiento de los planes y objetivos establecidos.

A partir de los aportes revisados, se asume el proceso administrativo como un sistema dinámico e integrado de funciones gerenciales que estructura, coordina y regula las actividades organizacionales para el logro eficiente de los objetivos institucionales. Este sistema no solo orienta la definición estratégica y la asignación racional de recursos, sino que articula la conducción del talento humano y la evaluación sistemática del desempeño, consolidándose como eje estructural para la adaptación organizacional, la mejora continua y la sostenibilidad competitiva.

Gestión de la calidad

En entornos marcados por la globalización y la intensificación de la competencia, la gestión de la calidad se configura como un pilar estratégico para la sostenibilidad empresarial. En este contexto, el éxito organizacional depende de la capacidad para armonizar altos estándares de calidad con eficiencia en costos, independientemente del sector o tamaño de la empresa (Guevara, 2020).

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la calidad se orienta a garantizar la satisfacción de clientes, colaboradores y otros grupos de interés, mediante sistemas organizacionales que promuevan la mejora continua, la eficiencia de los procesos y la competitividad sostenible (Aguado *et al.*, 2022). En términos operativos, Correa y Vélez (2023) la definen como un conjunto de procesos sistemáticos que permiten planificar, ejecutar y controlar las actividades organizacionales, trascendiendo la calidad del producto o servicio para abarcar el control integral de los procesos. Esto implica la implementación de sistemas formales de gestión que fortalezcan las herramientas administrativas y optimicen el desempeño institucional (Ormaza y Guerrero, 2021).

En consecuencia, la gestión de la calidad puede concebirse como una estrategia multidimensional que involucra a toda la organización, cuya dirección corresponde a la alta gerencia. Su finalidad es garantizar la satisfacción de necesidades mediante la mejora sistemática de procesos, productos y servicios.

En el marco de esta investigación, se entiende la gestión de la calidad como un conjunto articulado de estrategias y procesos orientados a mantener la competitividad organizacional mediante la aplicación de principios gerenciales desde la génesis de los procesos, considerando las necesidades del cliente, la experiencia acumulada y la incorporación tecnológica. Se asume, además, como un enfoque dinámico que requiere mecanismos estructurados de revisión y ajuste continuo, lo que conduce a la adopción del ciclo de mejora continua como herramienta metodológica para su operacionalización.

Ciclo de mejora continua

La mejora continua se reconoce como un principio fundamental de la gestión de la calidad, generador de beneficios organizacionales mediante la transformación sistemática de procesos, productos y servicios, así como a través de la capacitación del talento humano (Rujano *et al.*, 2020). Entre sus efectos se destacan la reducción de defectos, la disminución de costos, la optimización del tiempo y el incremento de la productividad, fortaleciendo la competitividad sectorial (Moyano y Villamil, 2021).

De igual forma, Shi (2024) subraya que su naturaleza cíclica permite abordar de manera reiterativa las dificultades operativas para prevenir su reaparición,

consolidando la estabilidad del sistema de gestión. En igual sentido, Tapia (2021) la concibe como un proceso esencial para alcanzar la calidad total mediante acciones orientadas a resultados eficientes. En este orden de ideas, el ciclo de mejora continua, estructurado en las fases planificar, hacer, verificar y actuar, constituye una metodología secuencial que inicia con la definición de metas, continúa con la implementación de acciones, procede a la evaluación sistemática de resultados y culmina con la adopción de medidas correctivas o estandarización de mejoras (Peças *et al.*, 2021).

El investigador coincide que el ciclo de mejora continua es un atributo de la gestión de la calidad se orienta a optimizar la efectividad y eficiencia de una organización para responder a las necesidades de los clientes, permitiendo esquematizar sus procesos y la ejecución de sus proyectos en el marco de un aprendizaje continuo con la participación de todos los involucrados en la organización para evaluar si los resultados obtenidos están dentro de las especificaciones planeadas; y según sea el caso, aplicar las acciones correctivas o de estandarización necesarias. En función de lo descrito, se definen las cuatro fases del ciclo de mejora continua para los efectos de esta investigación, las cuales son planificar, hacer, verificar y actuar.

Planificar

La planificación comprende la formulación de políticas y objetivos de calidad traducidos en acciones concretas y cronogramas definidos (Shi, 2024). Esta etapa implica análisis de causas raíz, priorización de problemas y diseño de planes de acción con responsables, indicadores y criterios de éxito (Samuel y Farrer, 2025). Se trata de una fase estratégica que establece las bases para la ejecución posterior y permite ajustes progresivos dada su naturaleza iterativa (Martins, 2025).

En el marco del estudio, la planificación se concibe como la etapa donde se definen metas cuantificables, alineadas estratégicamente y sustentadas en indicadores medibles que orienten la toma de decisiones en función de las necesidades del cliente y de la organización.

Hacer o ejecutar

Martins (2025), una vez que hayas afinado los detalles del plan, el próximo paso es ponerlo a prueba para asegurarte de que funcione correctamente. Del mismo modo, para Shi (2024), la fase las actividades planificadas se ponen en práctica. Esta etapa convierte el marco teórico en procesos concretos, asegurando que el plan se materialice dentro de la estructura organizacional. Adicionalmente, para Samuel y Farrer (2025), acá se incluye la recopilación y documentación de datos, así como la identificación de problemas u observaciones inesperadas para extraer lecciones y generar aprendizaje.

Visto esto, a juicio del investigador, en esta etapa se ejecuta el plan estratégico de la organización, para lo cual se debe asignar recursos y proveer de adiestramiento o

capacitación al personal involucrado en todos los niveles y según sean las actividades que se ejecuten, esto para facilitar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.

Verificar

La verificación consiste en el análisis sistemático de resultados, comparándolos con la línea base establecida para determinar la efectividad de las acciones implementadas. Esta revisión permite identificar si se alcanzaron mejoras medibles, evaluar el desempeño mediante indicadores y herramientas de análisis, y detectar oportunidades adicionales de optimización antes de avanzar a la siguiente fase del ciclo, garantizando así una toma de decisiones fundamentada en evidencia dentro del proceso de mejora continua (Samuel y Farrer, 2025).

Esta etapa se centra en revisar y evaluar que las acciones ejecutadas se encuentren alineadas con lo planificado, identificando posibles desviaciones o aspectos susceptibles de mejora antes de que se conviertan en problemas mayores y, de ser necesario, ajustar el plan para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, reforzando así el principio de mejora continua (Martins, 2025). En relación con lo anterior, para Shi (2024), esto constituye una evaluación sistemática de la ejecución del plan. Esto implica la validación de las acciones conforme a lo establecidos y la evaluación de los resultados para comprobar su eficacia.

A fines de esta investigación, la verificación es una etapa de control y medición donde se evalúa el rendimiento real frente al planificado, permitiendo identificar fallos y planear mejoras, a fin de determinar el cumplimiento de los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización.

Actuar

La fase de actuar es el momento en que se realiza el análisis final de los resultados obtenidos y se toman decisiones sobre la mejora implementada. En esta etapa se promueve la mejora continua, las acciones preventivas y correctivas, y el seguimiento al cliente. Con base en la evidencia recopilada, el equipo puede optar por adoptar la mejora si fue exitosa, adaptarla si requiere ajustes y reiniciar el ciclo, o abandonarla si no generó resultados, regresando entonces a la fase de planificación para replantear nuevas soluciones (Samuel y Farrer, 2025).

En este orden de ideas, para Martins (2025), se pueden aplicar medidas correctivas para abordar las áreas de mejora identificadas. No se debe olvidar que la mejora continua es un ciclo y se puede reiniciar de ser necesario para la mejora del proceso. De igual forma, para Shi (2024), implica ejecutar las acciones necesarias según los resultados de la evaluación e incorporar experiencias para extraer aprendizajes relevantes. Los problemas no resueltos en el ciclo actual se recopilan y preparan para su atención en el siguiente ciclo. Esta etapa es fundamental para consolidar los avances y garantizar que la mejora de la calidad sea un proceso continuo.

En atención a los aportes teóricos revisados y para los fines de la presente investigación, la fase actuar se define como el proceso sistemático de análisis y toma de decisiones fundamentado en los resultados obtenidos durante la ejecución de los procesos orientados al cumplimiento de los planes estratégicos organizacionales. A partir de esta evaluación, se determinan e implementan acciones correctivas y preventivas frente a desviaciones o no conformidades identificadas, así como la estandarización de prácticas que consoliden las mejoras alcanzadas.

Esta fase no solo busca corregir fallas, sino institucionalizar aprendizajes y optimizar los procesos, reduciendo progresivamente la brecha entre las necesidades del cliente y el desempeño real de la organización. En consecuencia, constituye el mecanismo de retroalimentación que asegura la continuidad del ciclo de mejora continua y fortalece la capacidad adaptativa y competitiva del sistema organizacional.

Método

Se consideró una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. Los datos fueron recolectados de una población finita (censo poblacional), que incluyó todas las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago: Petrocabimas, S.A., Petrozamora, S.A., Petroquiriquire, S.A. Mientras que los sujetos informantes fueron gerentes, supervisores y analistas quienes laboran en las referidas gerencias. Por lo tanto, la población objeto de estudio quedó conformada por veinticuatro (24) sujetos discretizados en el cuadro 1.

Cuadro 1. Población de estudio

Empresa Mixta	Gerentes	Supervisor	Analistas
PETROZAMORA, S. A	1	2	6
PETROCABIMAS, S. A	1	2	6
PETROQUIRIQUIRE, S. A	1	2	3
Subtotal	3	6	15
Total		24	

Fuente: Elaboración propia (2026)

Después de seleccionado el diseño y la muestra de la investigación, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre la variable, siendo utilizada la técnica de la encuesta escrita auto administrada, utilizando como instrumento de recolección un cuestionario, conformado por doce (12) ítems con una escala de frecuencia de cinco (5) alternativas de respuesta, representada de la siguiente manera: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Seguidamente se determinó la validez del instrumento, para lo cual se utilizó el juicio de cinco (05) expertos con amplios conocimientos en el área de la gerencia de operaciones y metodológica.

Habiendo validado y ajustado el instrumento con la experticia de los expertos, se procedió a determinar la confiabilidad del mismo a través de la aplicación de la fórmula Alfa de Cronbach (ecuación 1), con la prueba piloto correspondiente al 25% del tamaño de la población, equivalente a seis (06) sujetos con características similares al censo poblacional.

Ecuación 1: Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= Número de ítem.

S_i^2 = Varianza de los puntajes de cada ítem.

S_t^2 = Varianza de los puntajes totales.

Para desarrollar la ecuación anterior, se utilizó una hoja de cálculo, donde se recopiló la información suministrada por la población seleccionada. En el cuadro 2, se muestra la escala utilizada para clasificar el nivel de la confiabilidad del instrumento luego de que la misma fue calculada, basada en los resultados obtenidos en la prueba piloto que se realizó a sujetos con las mismas características a la población.

Cuadro 2. Escala nivel de la confiabilidad del instrumento

Rango	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Adaptación de Hernández *et al.* (2014)

Luego de aplicar el instrumento a la muestra piloto y calcular la varianza por ítem, así como la total y sustituir dichos valores en la ecuación 1, se obtuvo coeficiente de confiabilidad de 0.94, lo cual indicó una muy alta confiabilidad, siendo apto para su aplicación.

Para procesar los resultados de la aplicación del cuestionario se recurrió al método de la estadística descriptiva, la cual conforme a lo expresado por Hernández y col.

(2014), permite la descripción de la variable investigada. Con tal fin, se empleó la medida estadística de tendencia central, media aritmética (\bar{x}) o promedio.

De esta forma, fue posible la categorización de los ítems y la variable de estudio. Para tal efecto, el investigador diseñó un (01) baremo para el análisis de la media aritmética de la variable y sus fases, en el cual se muestra la alternativa de respuesta, intervalo y categoría asignada, tal como se muestra en el cuadro 3. Para establecer la escala de evaluación del rango o intervalo para cada alternativa de respuesta de los resultados, se procedió a calcular la apreciación de la misma mediante la ecuación 2:

Ecuación 2: Cálculo de apreciación o rango utilizado para cada intervalo

$$A = \frac{LM - Lm}{n}$$

Dónde:

A = Apreciación o rango utilizado para cada intervalo.

LM = Lectura mayor, que en este caso es 5.

Lm = Lectura menor que en este caso es 1.

n = Número de atributos, que en este caso es 5

Sustituyendo:

$$A = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Del cálculo realizado, se obtuvo un rango de apreciación de 0,8 para cada intervalo. En este sentido, partiendo que la base es 1, al sumar la apreciación obtenida resulta 1,80, lo que conduce a determinar el primer nivel de apreciación de 1 a 1,80 hasta llegar al nivel 5, tal como observamos en el siguiente cuadro 3.

Cuadro 3. Baremo para la interpretación de la media aritmética

Variable	Rango para la media	Nivel de respuesta para la variable
Ciclo de mejora continua	4,21 - 5,00	Muy alta presencia/fortaleza
	3,41 - 4,20	Alta presencia/fortaleza
	2,61 - 3,40	Moderada presencia/debilidad
	1,81 - 2,60	Baja presencia/debilidad
	1,00 - 1,80	Muy baja presencia/debilidad

Fuente: Elaboración propia (2026)

Resultados

Se presentan los resultados obtenidos para la variable, denominada ciclo de mejora continua, derivada del objetivo en el cual se caracteriza el ciclo de mejora continua presente en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas. La misma se dividió en cuatro (04) fases: planificar, hacer, verificar y actuar, observados en la tabla 1.

Tabla 1. Ciclo de mejora continua

Fases	\bar{X}	Nivel de respuesta
Planificar	4,39	Muy alta presencia/fortaleza
Hacer o ejecutar	4,40	Muy alta presencia/fortaleza
Verificar	3,96	Alta presencia/ fortaleza
Actuar	4,15	Alta presencia/fortaleza
Ciclo de mejora continua	4,23	Muy alta presencia/fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

Dichos promedios se ubican entre las dos más altas categorías de análisis, según el baremo establecido, validando que las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago siempre aplican el ciclo de mejora continua (4,23) buscando la satisfacción del cliente en sus actividades, lo que conlleva a su continuo crecimiento y a su vez al logro de los objetivos establecidos. De acuerdo al estudio, los encuestados manifiestan que en las gerencias de contratación la planificación (4,39)

y la ejecución (4,40) de los procesos siempre están presentes, por otro lado, opinan que la verificación (3,96) y la actuación (4,15) casi siempre tienen una presencia en las gerencias estudiadas.

Los hallazgos coinciden con lo expuesto por Rujano *et al.* (2020), quienes sostienen que la mejora continua genera beneficios organizacionales cuando se estructura como un proceso sistemático que transforma y documenta los procesos. La alta valoración global del ciclo indica que las gerencias no solo ejecutan actividades, sino que las desarrollan bajo una lógica estructurada de mejora. En términos generales, los resultados empíricos confirman los postulados teóricos revisados, evidenciando que el ciclo de mejora continua se encuentra internalizado en las gerencias estudiadas como una práctica sistemática de gestión.

La elevada presencia de las fases planificar (4,39) y hacer (4,40) confirma que la organización mantiene claridad en la definición de objetivos y disciplina en la ejecución, elementos esenciales para que el ciclo produzca resultados tangibles. Esto es de utilidad para organizar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico de las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago.

Tabla 2. Planificar

Ítems	En su organización	\bar{X}	Nivel de respuesta
01	Establecen los objetivos en correspondencia con los planes de la empresa.	4,21	Muy alta presencia/fortaleza
02	Implementa estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos.	4,21	
03	La planificación permite llevar un control de los procesos.	4,75	
Fase: planificar		4,39	Muy alta presencia/fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

Con respecto a la planificar, visto en la tabla 2, el mismo tuvo una media de (4,39), con una muy alta presencia, siendo una fortaleza para las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago. Según el estudio individual de cada uno de los ítems, para el personal de las gerencias de contratación encuestados, siempre se establecen los objetivos en correspondencia con los planes de la empresa (4,21), además, se implementan estrategias que conduzcan al cumplimiento de los objetivos (4,21) y la planificación permite llevar un control de los procesos (4,75).

Estos resultados concuerdan con Shi (2024) y Samuel y Farrer (2025), quienes señalan que esta etapa implica definir objetivos, analizar causas y establecer planes de acción con criterios de medición. El alto promedio del ítem referido al control derivado

de la planificación (4,75) evidencia que la organización no solo formula metas, sino que las articula con mecanismos de seguimiento, en consonancia con la teoría.

De igual manera, la fase hacer o ejecutar tiene una muy alta presencia, siendo una fortaleza, con una media de (4,40), mientras que en los resultados por ítem que reflejan el promedio de las respuestas se mencionan; siempre se aplican los procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos (4,25) así como la ejecución de las acciones de acuerdo con el plan (4,25) además, el personal implicado en la ejecución de los procesos siempre efectúa con responsabilidades las actividades asignadas (4,67), dichos resultados pueden ser observados en la tabla 3.

Tabla 3. Hacer o ejecutar

Ítems	En su organización	\bar{X}	Nivel de respuesta
04	Se aplican los procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos.	4,25	Muy alta presencia/fortaleza
05	Se ejecutan las acciones de acuerdo con el plan.	4,29	
06	El personal implicado en la ejecución de los procesos, efectúa con responsabilidades las actividades asignadas.	4,67	
Fase: hacer o ejecutar		4,40	Muy alta presencia/fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los hallazgos guardan coherencia con lo planteado por Martins (2025) y Shi (2024), quienes sostienen que esta etapa convierte el diseño estratégico en acciones concretas dentro de la estructura organizacional. El alto nivel de responsabilidad del personal (4,67) confirma la materialización efectiva del plan, validando el enfoque teórico sobre la importancia de la implementación disciplinada.

En lo que respecta a la fase verificar en la tabla 4, se tiene una media de (3,96), lo que significa una alta presencia siendo una fortaleza para las gerencias de contratación. Afirmando los encuestados; casi siempre en las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago se comparan los resultados esperados con los obtenidos (4,04), en la misma escala se documentan los procedimientos en la ejecución de los planes, para retroalimentar la mejora en la fase de planificación (4,04) y se realizan acciones de comprobación de la ejecución de las actividades según los planes establecidos (3,79).

Tabla 4. Verificar

Ítems	En su organización	X̄	Nivel de respuesta
07	Se comparan los resultados esperados con los obtenidos.	4,04	Alta presencia/fortaleza
08	Realizan acciones de comprobación de la ejecución de las actividades según los planes establecidos.	3,79	
09	Se documentan los procedimientos en la ejecución de los planes, para retroalimentar la mejora en la fase de planificación.	4,04	
Fase: verificar		3,96	Alta presencia/fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

Este resultado se alinea con Samuel y Farrer (2025) y Shi (2024), quienes destacan que esta fase implica la comparación sistemática entre resultados esperados y obtenidos. Sin embargo, su valoración ligeramente inferior frente a planificación y ejecución sugiere que, aunque existe control y documentación, la profundidad analítica podría fortalecerse, considerando que la teoría enfatiza la verificación como base del aprendizaje organizacional.

Tabla 5. Actuar

Ítems	En su organización	X̄	Nivel de respuesta
10	Se establecen planes de acción para corregir las desviaciones detectadas.	4,04	Alta presencia/fortaleza
11	Se establecen mecanismos para mantener los procedimientos que permitieron alcanzar los resultados esperados.	4,29	
12	Se toman acciones correctivas para disminuir las no conformidades.	4,13	
Fase: actuar		4,15	Alta presencia/fortaleza

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para concluir las fases estudiadas, el indicador actuar obtuvo una media aritmética de (4,15), con una alta presencia siendo una fortaleza para las gerencias de contratación de las empresas mixtas. Llama la atención según la opinión de los encuestados, quienes refieren que en las gerencias de contratación de las empresas mixtas siempre se establecen mecanismos para mantener los procedimientos que permitieron alcanzar los resultados esperados (4,29) pero casi siempre se establecen planes de acción para corregir las desviaciones detectadas (4,04) y disminuir las no conformidades (4,13), datos reflejados en la tabla 5.

Los resultados coinciden con Peças et al. (2021), para ellos, en esta fase se consolida la mejora mediante la estandarización de prácticas exitosas y la aplicación de correctivos cuando sea necesario. No obstante, el hecho de que los mecanismos para mantener procedimientos exitosos presenten mayor valoración que los planes de acción correctiva sugiere una tendencia más orientada a sostener logros que a profundizar en ajustes estructurales, aspecto que la teoría considera fundamental para cerrar adecuadamente el ciclo.

Conclusiones

Tomando en consideración los resultados obtenidos a través del análisis de los datos recabados mediante la aplicación del instrumento de recolección de información diseñado para la presente investigación, es pertinente presentar las siguientes conclusiones:

- Los resultados evidencian que las gerencias de contratación de las empresas mixtas de la Costa Oriental del Lago aplican de manera sistemática y consistente el ciclo de mejora continua en sus procesos administrativos, mostrando muy alta presencia en las fases de planificar (4,39) y hacer (4,40), y alta presencia en verificar (3,96) y actuar (4,15). Esto evidencia coherencia con el enfoque teórico que concibe el ciclo como una herramienta estructurada para garantizar eficiencia, control y aprendizaje organizacional.
- Si bien las fases de verificación y actuación muestran niveles altos de presencia, su valoración relativa inferior respecto a planificación y ejecución indica la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación sistemática y de formalización de acciones correctivas, con el fin de asegurar un cierre integral del ciclo.

Recomendaciones

Una vez elaboradas las conclusiones, las cuales fueron conducidas a través de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, se procedió a formular algunas recomendaciones para contribuir a caracterizar el ciclo de mejora continua presente en los procesos administrativos de las gerencias de contratación de las empresas mixtas:

- Continuar fortaleciendo la fase de verificación y actuación, mediante la implementación de indicadores más específicos y herramientas de seguimiento que permitan detectar oportunidades de mejora con mayor precisión.

- Integrar procesos de capacitación continua orientados a fortalecer la cultura de mejora y el análisis de resultados.
- A futuras investigaciones se sugiere exploren la relación entre la aplicación del ciclo de mejora continua y la satisfacción del cliente en otros niveles jerárquicos o en diferentes tipos de empresas, ampliando así la evidencia sobre la eficacia de este ciclo en contextos diversos y su impacto en la gestión administrativa moderna.

Referencias bibliográficas

Aguado Lingan, A. M., García Bravo, B., Malpartida Gutiérrez, J. N., y Garivay Torres de Salinas, F. D. M. (2022). Gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de Pasco, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 709–726. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.46>

Correa-Hidalgo, D. R., y Vélez-Mendoza, L. P. (2023). Gestión de calidad en servicios y la satisfacción del usuario en el GAD de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12), 349–361. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/360>

Delgado Delgado, H. W., y Rodríguez Bravo, A. G. (2024). El proceso administrativo y su incidencia en el comportamiento organizacional en la compañía de transporte Transmovisa del cantón Montecristi. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3). <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3>

Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 89, 2020. Universidad del Zulia, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641017>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

León García, L., Zolano Sánchez, M., y León Bazán, M. (2022). El diagnóstico en el proceso administrativo para la mejora de los procesos de gestión administrativa. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 38, 1–18. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.531>

Martins, J. (2025, 4 de octubre). Ciclo PDCA: Qué es y cómo aplicarlo paso a paso. Asana. https://asana.com/es/resources/pdca-cycle?utm_source=chatgpt.com

Moyano, F., & Villamil, D. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., y Posligua Pérez, M. L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES: procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial. UNESUM - Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29–40. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.334>

Ormaza Cevallos, M. G., y Guerrero-Baena, M. D. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318–333. <https://doi.org/10.52080/rvg93.22>

Peças, P., Encarnação, J., Gambôa, M., Sampayo, M., y Jorge, D. (2021). PDCA 4.0: A new conceptual approach for continuous improvement in the Industry 4.0 paradigm. *Applied Sciences*, 11(16), 7671. <https://doi.org/10.3390/app11167671>

Rujano, M., Jacobo, A., Núñez, O., y Anaya, A. (2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 796–810. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33167>

Samuel, S., y Farrer, H. (2025). Integrating the PDCA cycle for continuous improvement and academic quality enhancement in higher education. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 17(2), 115–124. <https://doi.org/10.32674/yzwgmy25>

Shi, R. (2024). The PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle's roles in food quality improvement: A case study of the Hangzhou Lele Food Factory in China. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15(3), 431–440. <https://doi.org/10.54097/zb9p6d79>

Tapia Bernabé, I. R. (2021). Evaluación de planes de mejora continua en escuelas de la educación media superior. *Revista RedCA*, 4(11), 20–42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=748780353002>

Terán, N., Gonzáles, J., Ramírez, R., & Palomino, G. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 5(Núm. 1). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.320