



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA A&J
MULTISERVICIOS S.A.C. DEL DISTRITO DE TRUJILLO,
AÑO 2018**

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autora:

Bach. Gómez Gamboa, María Cristina

Asesor:

Dra. Rivera Begazo, Angela Martha

Línea de Investigación:

Administración de Operaciones

Trujillo – Perú

2018

DEDICATORIA

A mi madre

Por el inmenso sacrificio para apoyarme a culminar esta etapa, siendo el pilar fundamental en mi vida, esta es una manera de retribuirle todo lo que ha hecho por mí, por ser la mejor siempre, cada proyecto que realice será para ella.

A Dios

Porque a pesar de las dificultades de la vida no me ha dejado caer, me ha mantenido de pie para afrontarlas, por mantenerme cerca a mi madre y a las personas que estimo y hacen más feliz y bonita mi vida.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes que contribuyeron en el proceso de mi formación profesional, y a la asesora Dra. Angela Martha Rivera Begazo por apoyarme en la culminación de esta etapa.

A mí querido docente MBA. Segundo Vergara Castillo que se tomó la ardua labor de apoyarme y guiarme durante todos estos años de vida universitaria.

Al consorcio Angel & José Multiservicios S.A.C por el apoyo brindado para poder aplicar la presente investigación.

A mis amistades que en cada conversación no olvidaban darme el aliento que necesitaba para seguir y a todas las personas involucradas de manera directa o indirecta en esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad conocer el nivel de influencia de una gestión por procesos en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C., del distrito de Trujillo, así como determinar el nivel de implementación, el grado de importancia y nivel de preparación con que la organización viene desarrollando este enfoque; para ello se indagó sobre las posibles causas de esta problemática por medio de una investigación aplicada, no experimental correlacional. Para la presente investigación se utilizó una entrevista al gerente de operaciones de la empresa A&J Multiservicios S.A.C. para determinar la realidad problemática que se venía presentando en la organización, la misma que fue corroborada con las opiniones de los colaboradores y del investigador. En esta investigación se hicieron encuestas para conocer la percepción sobre la gestión por procesos en la administración de la empresa y contrastar la hipótesis de investigación, y determinar los objetivos planteados. Dichos resultados fueron discutidos y analizados para poder elaborar conclusiones, sugerencias y un plan de mejora que pueda ser útil para realizar una buena gestión administrativa en A&J Multiservicios S.A.C. Es así que en este estudio se llegó a la conclusión que el nivel de influencia de una gestión por procesos en la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C del distrito de Trujillo, es significativo, ya que la falta de organización o estructuración en los procesos de la empresa se deben a la carencia de una gestión por procesos.

Palabras Clave: Gestión por procesos, proceso, administración.

ABSTRACT

The present research had as purpose know the level of influence of a management for processes in the administration of the company A & J MULTISERVICES S.A.C., of the district of Trujillo. As well as to determine the level of implementation, the degree of importance and the level of preparation with which the organization comes developing this approach. For it, the possible causes of this problem were investigated through applied, non-experimental correlational research. To start the present research, an interview was started with the operations manager of the company A & J Multiservices S.A.C. to determine the problematic reality that had been presented in the organization, the same that was corroborated with the opinions of the collaborators and the researcher. In this research, surveys were done to be able to know the perception on the management by processes in the administration of the company and to be able to corroborate the hypothesis of investigation, as to determine the planted objectives. These results were discussed and analyzed to be able to elaborate conclusions, suggestions and an improvement plan that could be useful for good administrative management in A & J Multiservices S.A.C. It is so in this study it was concluded that the level of influence of a management by processes in the administration of the company A & J Multiservicess SAC of the city of Trujillo, is significant, since the lack of organization or structuring in the company's processes are due to the lack of process management.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	13
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Justificación del Estudio	14
1.5. Limitaciones de la investigación.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes del Estudio	17
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Gestión	20
2.2.2. Procesos	23
2.2.2.2. Gestión por Procesos.....	24
2.2.2.3. Indicadores de Gestión	26
2.2.2.4. Dimensiones de una Gestión por Procesos.....	27
2.2.3. Administración.....	31
2.2.3.1. Importancia	32
2.2.3.2. Proceso Administrativo.....	32
2.3. Definición de términos	44
2.4. Hipótesis	45

2.4.1. Hipótesis general.....	45
2.5. Variables	45
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	45
2.5.2. Definición Operacional de la variable.....	46
2.5.3. Operacionalización de la variable	46
CAPITULO III: METODOLOGÍA	47
3.1. Tipo y nivel de investigación	47
3.2. Descripción del ámbito de investigación.....	47
3.3. Población y muestra.....	47
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	47
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	48
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos	49
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	50
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....	76
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	85
ANEXO N° 01: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA.....	85
ANEXO N° 02: DETERMINACIÓN DE CONFIABILIDAD INTERNA DEL INSTRUMENTO VÍA EXCEL – PRUEBA PILOTO	89
ANEXO N° 03 INFORME ESTADÍSTICO CONFIABILIDAD Y CORRELACIÓN	91
ANEXO N° 04: CRONOGRAMA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN	99
ANEXO N° 05: FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS	100
ANEXO N° 06: FORMATO DE LA ENCUESTA	111
ANEXO N° 07: RESUMEN DE RESULTADOS FAVORABLES DE LAS VARIABLES.....	114
ANEXO N°08: RESUMEN DE RESULTADOS QUE MUESTRAN OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	115
ANEXO N° 09: PLAN DE MEJORA	117

INDICE DE TABLAS

Tabla 01. Conocimiento en Gestión por Procesos	57
Tabla 02. Capacitación en Gestión por Procesos	58
Tabla 03. Implementación en Gestión por Procesos	59
Tabla 04. Importancia por parte de los Directivos en mejorar sus Procesos.....	60
Tabla 05. Importancia por parte de los compañeros de trabajo en mejorar sus Procesos	61
Tabla 06. Conocimiento de si la empresa cuenta con un Mapa de Procesos	62
Tabla 07. Utilización de Fichas de Procesos	63
Tabla 08. Funciones documentadas.....	64
Tabla 09. Flujograma para los Procesos en su puesto de trabajo.....	65
Tabla 10. Utilización de Fichas de Indicadores.....	66
Tabla 11. Satisfacción con la forma de trabajar en la empresa	67
Tabla 12. Nivel de Productividad	68
Tabla 13. La empresa podría mejorar si implementa o mejora la forma de trabajar sus Procesos	69
Tabla 14. Desarrollo de Planes de trabajo antes de realizar sus tareas.....	70
Tabla 15. Trabajan con Presupuestos	71
Tabla 16. Cuentan con Plan Estratégico	72
Tabla 17. Organización de la empresa en función a sus procesos	73
Tabla 18. Delegación de Tareas en función a sus procesos	74
Tabla 19. Mejora de los Procesos por parte de los líderes	75
Tabla 20. Influencia de la Gestión en la motivación del personal.....	76
Tabla 21. Mejora el Trabajo en Equipo si se trabaja con un enfoque en procesos.....	77
Tabla 22. Considera positivo implementar una gestión por procesos para mejorar la comunicación	78
Tabla 23. Cuentan con un control preventivo eficaz.....	79
Tabla 24. Cuentan con un control concurrente eficaz	80
Tabla 25. Cuentan con un control posterior eficaz	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01. Conocimiento en Gestión por Procesos	57
Gráfico 02. Capacitación en Gestión por Procesos	58
Gráfico 03. Implementación en Gestión por Procesos.....	59
Gráfico 04. Importancia por parte de los Directivos en mejorar sus Procesos	60
Gráfico 05. Importancia por parte de los compañeros de trabajo en mejorar sus Procesos.	61
Gráfico 06. Conocimiento de si la empresa cuenta con un Mapa de Procesos	62
Gráfico 07. Utilización de Fichas de Procesos	63
Gráfico 08. Funciones documentadas.....	64
Gráfico 09. Flujograma para los Procesos en su puesto de trabajo	65
Gráfico 10. Utilización de Fichas de Indicadores.....	66
Gráfico 11. Satisfacción con la forma de trabajar en la empresa.....	67
Gráfico 12. Nivel de Productividad.....	68
Gráfico 13. La empresa podría mejorar si implementa o mejora la forma de trabajar sus procesos	69
Gráfico 14. Desarrollo de Planes de trabajo antes de realizar sus tareas	70
Gráfico 15. Trabajan con Presupuestos.....	71
Gráfico 16. Cuentan con Plan Estratégico	72
Gráfico 17. Organización de la empresa en función a sus procesos	73
Gráfico 18. Delegación de Tareas en función a sus procesos.....	74
Gráfico 19. Mejora de los Procesos por parte de los líderes.....	75
Gráfico 20. Influencia de la Gestión en la motivación del personal	76
Gráfico 21. Mejora el trabajo en equipo si se trabaja con un enfoque en procesos	77
Gráfico 22. Considera positivo implementar una gestión por procesos para mejorar la comunicación	78
Gráfico 23. Cuentan con un control preventivo eficaz.....	79
Gráfico 24. Cuentan con control concurrente eficaz	80
Gráfico 25. Cuentan con un control posterior eficaz	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad una gestión por procesos es vista como la estrategia para poder mejorar todas las actividades de una empresa, por medio de la identificación, descripción y mejora de las operaciones que se realizan en cada una de las áreas de la organización. Esta metodología se hace con el fin de poder desarrollar mecanismos que permitan optimizar el desempeño de los procesos ya sea con la reducción de costos, aumento de la productividad y búsqueda de la calidad. Es por ello que las empresas buscan constantemente ir mejorando para no dejar de competir en el mercado ni el mundo empresarial ya que tienen conciencia que para administrar una empresa no solo se puede utilizar la intuición, sino que existen indicadores y procesos que pueden contribuir a ello.

Según el Diario Perú 21 (2017) en nuestro país, existe una necesidad latente de las empresas, en optimizar su gestión, sin importar que produzcan bienes o servicios. Por ello emplear un modelo de gestión por procesos implica la identificación y/o estructuración de procesos en base a las actividades que se realizan dentro de la empresa, y así se podrá planificar, ejecutar, monitorear y tomar decisiones acertadas. Este proceso es eficiente conforme las empresas incrementan sus operaciones.

Las empresas que se desempeñan en el rubro de servicios, como la que es objeto de la presente investigación, se enfrentan a un entorno altamente cambiante y competitivo, dado que en los últimos años este rubro se ha incrementado por el desarrollo que ha tenido nuestro país, entre los que se puede observar la competitividad, originado por la aparición de otras empresas que también brindan el servicio de supervisión de estudios, supervisión de obras y liquidación de proyectos eléctricos de la mano con el crecimiento económico.

Si hay una gestión por procesos en la administración de una empresa sea de productos o servicios influenciará en la satisfacción de los requerimientos y/o exigencias de los clientes, aumentando su productividad y logrando la fidelización de sus empresas clientes.

Las empresas buscan alcanzar sus objetivos para lograr conseguir un desarrollo eficaz en todas sus áreas obteniendo rentabilidad en producción y ventas, y esto se

obtiene brindando un producto y/o servicio de calidad, logrando de esta manera un eficiente desarrollo empresarial.

Esta investigación expone los resultados y evidencias que respaldan la hipótesis planteada, mostrando de manera concisa el estado del conocimiento en este campo de estudio y describiendo los procedimientos metodológicos, para analizar y discutir datos recabados en campo y basándose en los resultados que se obtuvieron; se formula un plan de mejora con el fin de disipar los puntos críticos encontrados y así la incrementar la productividad en base al óptimo funcionamiento de los procesos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según el Foro Público, de la Organización Mundial del Comercio, realizado en Ginebra (2009), uno de los temas que se consideró fue la cuestión de mejorar la gobernanza o administración a nivel mundial como forma de hacer frente a los problemas del mundo, el mensaje que se compartió es que los países se enfrentan a diversos desafíos en común por lo que todos deberían prestar atención en brindar una respuesta integrada mostrando mayor representatividad, una mayor inclusión y la intervención de nuevos actores tales como las ONG y la sociedad civil, solo así podría enfrentarse la crisis mundial. (OMC, 2009)

Es por ello que la gestión basada en procesos necesita del compromiso permanente a través del tiempo, de los líderes o mandatarios, así como de los patrocinadores de los proyectos, evaluándose conscientemente las capacidades de la organización para llevar a cabo lo planificado.

Según un estudio elaborado por el Ministerio de Energía y Minas, la demanda eléctrica creció un 2% más que la economía, por consiguiente en el mediano plazo el sector eléctrico se enfrentó a una total incertidumbre y su desempeño dependerá de diversos factores como la ejecución oportuna de proyectos de transmisión y eléctricos, y para ello se necesitará la planificación adecuada, que se incluye en una gestión por procesos. (RRP, 2012)

Uno de los claros ejemplos en nuestro país de la implementación de la gestión por procesos es el caso de la Universidad Federico Villareal en la ciudad de Lima, todo con el fin de solidificar su política de modernidad planteada por sus autoridades, el proyecto de la gestión por procesos culminó en setiembre de 2017; siendo indispensable que todos los miembros se comprometieran, a fin de mejorar los procesos y brindar un servicio de calidad que repercutan de manera positiva en los diferentes grupos de interés y por ende en el desarrollo de la organización. (Universidad Nacional Federico Villareal, 2017).

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el caso de A & J Multiservicios S.A.C, se desarrolla en el sector eléctrico brindando el servicio de supervisión de estudios, supervisión de obras y liquidación de proyectos. La empresa anteriormente tenía 50 trabajadores, ahora cuentan con 18 trabajadores.

Actualmente presta servicio a Hidrandina en cada unidad de negocio, dentro de su zona de concesión, U.N. Trujillo, U.N. Chimbote, U.N. La Libertad Norte, U.N. Cajamarca y U.N Huaraz. La organización de la empresa está conformada por dos áreas operativas (Gerencia de operaciones y oficina de estudios) y un área administrativa (Asistente de gerencia), según lo observado realizan sus actividades de manera empírica y no poseen documentos específicos para orientarse mientras desempeñan sus labores, en ocasiones en la oficina de estudios los plazos de entrega de los expedientes sobrepasan el margen establecido para su elaboración, y en otras se visibiliza el aglomerado de informes que tienen para revisar o corregir en corto tiempo. En cuanto a la gerencia de operaciones, el gerente se encarga de recibir todos los expedientes finales de los supervisores tanto en físico como en digital para revisarlos, elaborar un documento que sustente la entrega y enviarlos a Hidrandina generando cuellos de botella, ya que los ingenieros de estudios han revisado todo antes de enviárselos.

En lo que respecta al área administrativa, trabajan con una sola persona, la asistente administrativa que tiene diversas funciones como encargarse del manejo de dinero o caja chica, verificar y hacer el seguimiento de pago de los viáticos a los trabajadores que tienen que acudir a las diferentes unidades de negocio, realizar la entrega de los implementos de trabajo, útiles de oficina, entregar las boletas de pago, realizar los contratos y demás, lo que le ocasiona cierto retraso en la realización de las funciones inherentes a su puesto.

Según el portal web La Voz de Houston (2017) afirma que, si no se subsanan los males de las diversas organizaciones, influirá en el rendimiento laboral, las metas trazadas se verán perjudicadas, y se realizarán actividades repetitivas, generando cuellos de botella. No se puede verificar con el transcurrir del tiempo, si la gestión fue buena o mala y no pueden tomarse decisiones certeras y si persiste las falencias

podrían trasladarse a los clientes desencadenando la quiebra empresarial. (Deeb, 2017)

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad, afirma que la gestión basada en procesos es un magnífico aporte dentro de la Gestión de la Calidad, que brinda un certero panorama facilitando planificarse, establecer objetivos para mejorar, así como hacer un seguimiento. (AEC, 2017)

1.2. Formulación del Problema

¿En qué nivel influye una gestión por procesos en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C., del distrito de Trujillo, año 2018?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar el nivel de influencia de la gestión por procesos en la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C., del distrito de Trujillo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar en qué nivel se ha implementado, una gestión por procesos dentro de la empresa A&J Multiservicios S.A.C.
- Determinar el grado de importancia que tiene para la empresa A&J Multiservicios S.A.C. trabajar con una gestión basada en procesos.
- Identificar si el personal de la empresa A&J Multiservicios SAC, se encuentra preparado para implementar una gestión basada en procesos.
- Proponer un plan de mejora basado en la gestión por procesos para la empresa A&J Multiservicios S.A.C.
- Determinar el nivel de correlación de la Gestión por procesos en la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C

1.4. Justificación del Estudio

Considerando los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 40-41) tenemos:

Conveniencia

La presente investigación servirá para mejorar la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C. por medio de una propuesta enfocada en la gestión de procesos, logrando de tal manera, optimizar el servicio que prestan a sus clientes externos y la satisfacción de los mismos; lo que redundará en la mejora de su imagen y por consecuencia en su rentabilidad; para beneficio de los propietarios.

Relevancia Social

El alcance social del presente estudio, se enmarca en que la organización al lograr una mejor gestión en su administración, podrá seguir brindando oportunidades de empleo para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y familias; asimismo por el tipo de servicio que ofrece seguirán asegurando que las poblaciones reciban de manera óptima un servicio de energía eléctrica vital para el desarrollo de una sociedad.

Implicaciones Prácticas

En cuanto a las implicaciones prácticas que la presente investigación propone resolver, están los problemas que la organización viene presentando y que han sido descritos en la realidad problemática, son los que apuntamos eliminar o minimizar con la propuesta de mejora del servicio.

Valor Teórico

Por medio del presente estudio se podrá conocer cómo mejoraría la gestión por procesos en la administración de empresas de servicio de supervisión, y generalizar esta teoría para organizaciones similares, contribuyendo de esa manera con plantear bases teóricas o debates para estudios futuros donde se utilicen las variables analizadas y estudiadas.

1.5. Limitaciones de la investigación

- Recargada agenda en las labores administrativas que impidió contar con la información de manera inmediata para la investigación, pero se logró superar estableciendo coordinaciones de manera electrónica con los responsables de dichos procesos.
- Escaso tiempo por parte de los supervisores por la naturaleza de su trabajo, que implica viajar constantemente, lo cual retardó el poder obtener de forma fluida la información requerida para la presente investigación, pero se logró superar coordinando anticipadamente la fecha y hora más adecuada según su disponibilidad.
- La falta de organización en la información que maneja la empresa obstruyó el proceso, para ello se apoyó con la recopilación, ordenamiento y construcción de la información que se necesite para el estudio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

Nivel Internacional:

Guachamín (2014), en su tesis de Postgrado de la Universidad Andina Simón Bolívar, perteneciente al Programa de Maestría en Dirección de Empresas, titulada “Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaria de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”, establece como objetivo principal implementar el modelo de gestión por procesos de los servicios de Tecnologías de Información (TI) del Departamento de Desarrollo Tecnológico de la Movilidad (DMDTM), con la integración eficiente de las personas, procesos y tecnología a fin de lograr una administración eficiente de los recursos y mejora de los servicios, para ello se realizó una investigación, a través de entrevistas, encuestas, con el propósito de conocer la percepción de proponer un modelo gestión por procesos de los servicios de TI actuales, concluyendo que la implementación del modelo describe las fases para su implementación, cuyo inicio se encuentra en el cambio de paradigmas del personal que se resiste al cambio, de ahí la importancia de socializar, participar y capacitar a fin de motivar, con estos aspectos fue posible estructurar un modelo que le permita a la organización mejorar sus procesos internos, su cultura organizacional, su eficiencia, su efectividad logrando que internamente exista una mejor organización y externamente se logre proveer servicios de calidad a la ciudadanía, con alta calidad, soporte y eficiencia, en favor de la población de la ciudad de Quito y el país.

Montoya y Aguilar (2011), en su tesis de Pregrado de la Escuela de Ingeniería de Antioquía, perteneciente a la carrera de Ingeniería Administrativa, titulada “Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín”, establece como objetivo principal realizar un diagnóstico de la aplicación de la gestión por procesos en algunos hoteles del Municipio de Medellín, para ello se realizó una investigación, a partir de los 261 hoteles en Medellín, inscritos en el registro nacional de turismo de los cuales se tomaron 54 según su representatividad mediante encuestas para diagnosticar el nivel de la aplicación de la gestión por procesos, concluyendo que los aspectos más críticos para tener una correcta

aplicación es el conocimiento de la gestión y control por procesos por parte de los empleados, el interés al momento de cumplir las normas legales o adquirir la certificación de calidad.

Aguirre (2013), en su tesis de Pregrado de la Universidad Central del Ecuador, perteneciente a la facultad de Ciencias Administrativas, titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”, establece como objetivo principal es diagnosticar los requerimientos del personal de EQUINORTE, relacionado a los procesos que se ejecutan en las áreas que comprenden el Sistema Comercial, para ello se realizó una investigación basada en encuestas aplicadas al Área comercial de Equinorte, concluyendo que con el levantamiento de las actividades del Sistema Comercial de EQUINORTE, se identificó las entradas, recursos, salidas y controles, logrando proponer a la Institución una estructura mejorada y adaptable a las necesidades y satisfacción del cliente así mismo no hay definición de funciones y responsabilidades en los niveles jerárquicos debido a ello el diseño de procesos no está fundamentado en las necesidades de los clientes.

Nivel Regional:

Otoya (2015), en su tesis de Pregrado de la Universidad Nacional de Trujillo, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas, titulada “Propuesta para mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Virginia Larco Herrera, Provincia de Trujillo, basado en el enfoque de Gestión por procesos” establece como objetivo principal determinar si la propuesta en base al enfoque de Gestión por Procesos permite mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Rosa Virginia Pelletier del Distrito de Víctor Larco Herrera de la Provincia de Trujillo; para ello se realizó una investigación, utilizando un diseño de una casilla descriptiva y de corte transversal; el cual fue tomado de una muestra estratificada , conformada por el director, docentes, administrativos, y el alumnado del CETPRO (88) de la ciudad de Trujillo, a los cuales se les aplicó encuestas, investigación y observación; concluyendo que la propuesta basada en el Enfoque de Gestión por Procesos y sustentada en un diagnóstico situacional, si permite mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Rosa Virginia Pelletier Distrito de Víctor Larco Herrera de la Provincia de Trujillo. Además, la propuesta con su

implementación será modelo de aplicación para las demás dimensiones de la institución, así como para otras organizaciones.

Saavedra (2013), en su tesis de Pregrado de la Universidad Privada del Norte, perteneciente a la Facultad de Negocios, titulada “Gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un Gobierno Regional”, establece como objetivo principal demostrar que la gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios optimiza los procesos de selección en el Gobierno Regional La Libertad; para ello se realizó una investigación, utilizando diseño de prueba para un solo grupo; para el cual fue tomado como muestra el Gobierno Regional La Libertad, al cual se le aplicó encuestas para conocer la opinión de los que integran el área de Abastecimiento del Gobierno Regional sobre los procesos actuales seguidos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios; concluyendo que con el modelo de Gestión por Procesos, se demuestra que al mejorar el tiempo utilizado en la fase de actos preparatorios, los procesos no demandarían más plazos de lo realmente requieren; asimismo, este modelo permite contar con un lapso de tiempo adicional para que la necesidad no desaparezca y se pueda cumplir con lo solicitado por el área usuaria de manera oportuna, optimizando de esta forma los procesos de selección que se encuentran incluidos en el Plan Anual de Contrataciones.

Rojas (2016), en su tesis de Pregrado de la Universidad Privada del Norte, perteneciente a la Facultad de Negocios, titulada “Conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del Distrito de Trujillo”, establece como objetivo principal evaluar el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de dos y tres tenedores de la ciudad de Trujillo, para ello se realizó una investigación, utilizando el método no probabilístico a través del muestreo por conveniencia, compuesta por 20 restaurantes del Distrito de Trujillo, concluyendo que el nivel de conocimientos eran deficientes y de implementación parcial, respectivamente en la mayoría de los restaurantes evaluados; el nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en los restaurantes de categoría dos tenedores es deficiente en la mitad de las empresas evaluadas, mientras que en el caso de restaurantes de categoría tres tenedores, también es deficiente pero en mayor porcentaje que los anteriores mientras que el nivel de aplicación de la

gestión por procesos fue de implementación parcial tanto en los restaurantes de categoría dos tenedores como en los restaurantes de categoría tres tenedores.

Gutierrez (2017), en su tesis de Pregrado de la Universidad Privada del Norte, perteneciente a la Facultad de Ingeniería, titulada “Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus S.A.C”, establece como objetivo principal determinar la influencia de un Modelo de gestión por procesos en la dirección estratégica de la Empresa Ponci Plus S.A.C. , para ello se realizó una investigación, pre – experimental en base a un muestreo no probabilístico por conveniencia constituida por todo el personal que labora en Ponci Plus S.A.C. concluyendo que el Modelo de Gestión por Procesos influye positivamente en el direccionamiento estratégico de la empresa Ponci Plus S.A.C., comprobándose la hipótesis planteada.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión

En base a la Norma ISO 9000:2015 define que gestión es un conjunto de actividades coordinadas para la dirección y control de una organización, y si lo analizamos más se entiende que es la realización de diversas diligencias para obtener un beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Como bien hemos explicado a lo largo de este sitio, la gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial. (Normas 9000, 2016)

Se debe tener una concreta interpretación de lo que es gestión en una empresa, desde la óptica gráfica de lo que se denomina proceso o ciclo de la gestión, se visibiliza claramente que lo que mantiene activa a una empresa incluido su sistema de gestión es la constante aplicación de manera periódica y sistemática de las herramientas para realizar la medición y seguimiento y no tanto por los procedimientos relacionados a la etapa de planificación, por tanto se puede decir que se fundamenta en ejecutar órdenes planificadas por la administración de las empresas u organizaciones. (Gestión y Administración, 2014)

2.2.1.1. Ciclo de la Gestión

Según Perez (2004) cuando se habla de ciclo de la gestión se le relaciona a la idea de actuar proactivamente para cumplir con los objetivos trazados, al conjunto de elementos requeridos para poder gestionar algo en concreto se le puede resumir en un gráfico denominado “Ciclo de la gestión”.

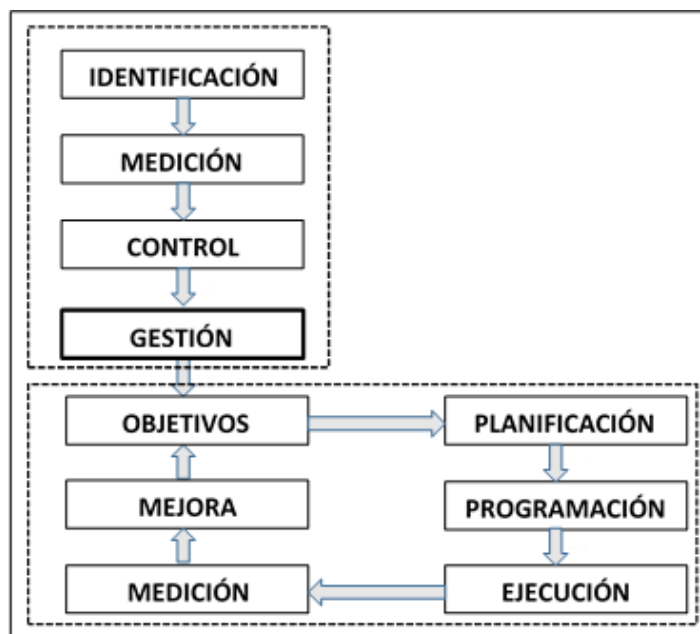


Figura 01: Ciclo de la Gestión

Fuente: Libro “Gestión por Procesos”, Pérez Fernandez de Velasco, 2004

Uno de los modelos más conocidos para visibilizar el Ciclo de la gestión es el llamado Ciclo de Deming o PDCA, en este ciclo se habla de los componentes básicos tales como planificar, ejecutar o hacer, verificar y actuar, para poder gestionar este proceso debe ser comprendido por todos los miembros de la organización y se lleva a cabo porque se tiene un objetivo como es el solucionar un problema, en base a la mejora continua. Mientras se encuentren claramente definidos los objetivos y sean medibles, se iniciará la etapa de la planificación que es primordial ya que consiste en programar la ejecución y establecer los recursos necesarios para obtener resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente basado en las políticas de la organización, y se concreta con un plan de acciones a realizar. Después de ello se procede a ejecutar o hacer, que se enfoca en llevar a cabo las acciones planificadas. Posteriormente, tenemos la etapa de la Verificación (Control/Seguimiento), en la que se hace el seguimiento y de ser necesaria la medición de los procesos respecto a las políticas, objetivos y actividades planificadas, e informar, en esta etapa también se

deben comunicar los resultados. Y en última instancia, se tiene la etapa de Actuar, donde se tomarán las acciones pertinentes para mejorar el desempeño, de ser necesario. (Perez Fernandez de Velasco, 2004)

Los resultados de implementar este ciclo permiten a las organizaciones una mejora integral de la organización reduciendo costos, optimizando la productividad, incrementando la participación en el mercado y generando rentabilidad en la empresa. . (Hernández, 2016)

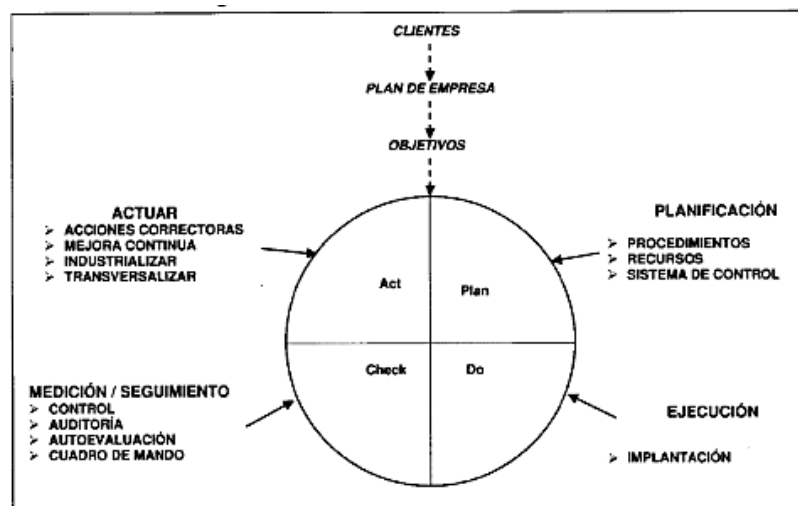


Figura 02: Ciclo PDCA

Fuente: Libro “Gestión por Procesos”, Pérez Fernandez de Velasco, 2004

2.2.1.2. Gestión de la Calidad

Es entendida como una estrategia y un proceso, la concepción de la Gestión de la Calidad es una filosofía para dirigir dejando claro que no se le puede confundir con un programa de calidad que tiene un principio y un fin. Su desarrollo en la GCT puede beneficiar a la organización de diversos proyectos que engloben el liderazgo, participación, compromiso, cooperación y aprendizaje, basado en una misión compartida por parte de los miembros de la organización. Todo lo relacionado con la calidad es muy útil. Como muestra, aquellos enfoques para la implementación de la GCT usados en proyectos visibles que son trabajados en equipo han resultado ser la estrategia más exitosa.

El cambio organizacional y cultural como parte de la Gestión de la Calidad actual sólo es notorio cuando los principios se adhieren al trabajo diario de los trabajadores, en todos los niveles jerárquicos y cuando la estructura, los sistemas y los procesos se

alinean para satisfacer las necesidades de los clientes ya sean internos o externos. La Gestión de la Calidad enfatiza así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición. (Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2006)

Si ahondamos y nos fijamos en la Norma ISO 9001:2015 que certifica la gestión de la calidad en las organizaciones, podemos darnos cuenta que uno de sus principios es el enfoque por procesos, dicho enfoque incluye el definir los procesos de la organización para funcionar como un sistema integrado y completo. El enfoque basado en procesos aplicable a cualquier organización sin diferir del tipo o tamaño. (Escuela Europea de la Excelencia, 2016)

2.2.2. Procesos

Según Camisón, Cruz y González (2006) en su libro “Gestión de la Calidad” se puede definir proceso como un conjunto de actividades que son realizadas por una persona o grupo de personas con el objetivo de convertir entradas en salidas que serán útiles para los clientes, esto significa la transformación que necesita todo proceso para añadirle valor. (p.852)

De manera resumida, la Escuela Europea de Excelencia, en base a la Norma ISO 9001:2015 define que puede considerarse como un proceso cualquier actividad que acoge entradas y las transforma en salidas.

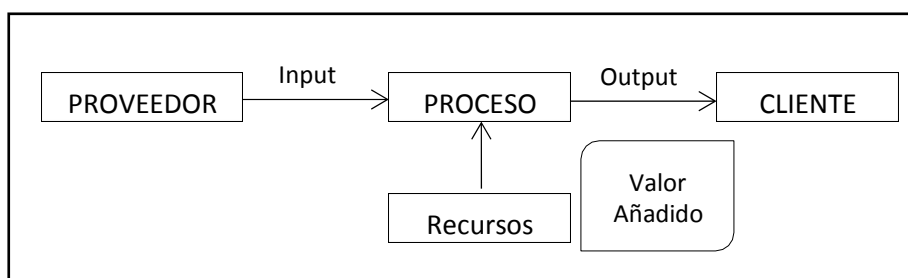


Figura 03: Descripción de Proceso

Fuente: Libro “Gestión de la Calidad”, Camisón Cesar; Cruz, Sonia; 2006

2.2.2.1. Tipos de Procesos

Existen diversas clasificaciones en cuanto a los tipos de procesos, pues se considera que los procesos se pueden clasificar en base a diversos criterios, en este caso nos basaremos en los procesos por su misión según Pérez (2004), se dividen en:

- **Procesos Operativos:** Denominados procesos clave dentro de la organización, son los que transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio en base a los requerimientos de los clientes, agregando un valor adicional. Dichos procesos integran lo que se denomina “Proceso de Negocio”, que inicia y finaliza con el cliente, se necesitan recursos para poder ejecutarlo, así como información para poder controlarlo.
- **Procesos de Apoyo o de Soporte:** Aquellos que proporcionan los recursos físicos, así como el talento humano necesario para la realización de los demás procesos, conforme a los requerimientos de sus clientes internos, estos procesos transversales pueden proporcionar recursos en diferentes etapas del “Proceso de Negocio”.
- **Procesos de Gestión:** Son los que aseguran el funcionamiento de los demás procesos, proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones y poder elaborar planes de mejora continua mediante actividades de evaluación, control, seguimiento, así como la medición. Entre los procesos que se pueden mencionar son gestión económica, gestión de la calidad, gestión ambiental, procesos de Mejora Continua entre otros.

Se puede distinguir entre procesos clave y procesos críticos, los primeros se refieren a lo expuesto anteriormente están orientados principalmente a la satisfacción del cliente y se utiliza una gran cantidad de los recursos que dispone la empresa mientras que, un proceso crítico es cuando en gran medida el logro de los objetivos y el nivel de calidad en la empresa dependen de su desarrollo o ejecución. (p. 71 - 72)

2.2.2.2. Gestión por Procesos

En el Libro “Administración de operaciones: Procesos y Cadena de Suministros” se visibiliza el panorama de los procesos y la manera en que trabajan las empresas de acuerdo a sus objetivos, con un equipo de colaboradores responsables del desempeño con capacidades para lograr lo establecido. Sin dejar de lado el concepto de procesos más amplio puede tener un conglomerado de objetivos, involucrando un flujo de

trabajo que va más allá de los proveedores/clientes y requieren los recursos de las diversas áreas. (Krajewski, Ritzman, & Manoj, 2013)

La gestión basada en Procesos se encuentra como uno de los Principios de la Gestión de la Calidad y su importancia radica en que los resultados se alcanzaran con mayor eficiencia cuando las actividades que se realicen y los recursos empleados se gestionan y se complementen como un proceso.

Una gestión basada en procesos es un gran aporte de la gestión de la calidad que nació como una evolución del Aseguramiento de la Calidad y su administración es planear y mejorar las actividades para lograr el mejor desempeño de los procesos claves en las empresas, todo ello con la finalidad de obtener un producto/servicio que logre satisfacer al cliente y a la vez generar rentabilidad para la organización.

a) Diseño de Procesos para la Calidad:

Según Sánchez (2003) en diferentes ocasiones, el no estandarizar los procesos lleva a las empresas a no poder cubrir las necesidades de sus clientes. Por ello es necesario implementar la personalización de los diversos procesos que se realizan incluyendo las especificaciones de los clientes dentro del producto o servicio. Para dicho diseño es necesario:

- Identificar el producto o servicio: La empresa debe identificar el proceso que está realizándose para que el producto/servicio que se preste a los clientes y que parte está sufriendo alguna falencia que ocasiona que no sea del todo satisfactorio.
- Identificar al cliente: Poder entender que es lo que los clientes desean, para así garantizar que se cumplirán las expectativas.
- Identificar al proveedor: Es importante tener en cuenta que todo parte de la rapidez y cumplimiento por parte de los proveedores.
- Identificar el proceso: Tener en cuenta cual será la mejora que se va a llevar a cabo, o de ser necesario el nuevo proceso que se implementará.
- Probar el proceso: Después de haber implementado los cambios, se debe medir en base a los indicadores y verificar si los resultados fueron los que se esperaban.

b) Control de Procesos

Una gestión por procesos se basa en poder desarrollar un sistema que apoye en medir y evaluar el resultado de los procesos realizados, así como de su funcionamiento. De esta manera se logrará identificar cuáles son los procesos que deben mejorar o rediseñarse estableciendo las prioridades para llevar a cabo las acciones pertinentes. Dicho control se basa en tres componentes:

- Una meta: Es establecida cuando se diseña el proceso, y se especifica que es lo que se desea lograr.
- Las herramientas necesarias para poder medir los resultados obtenidos; por ejemplo, el índice de defectos u otros.
- El poder comparar los resultados obtenidos con el objetivo que se desea alcanzar, y llevar a cabo las acciones correctivas.

Al realizar el control, lo que se desea es poder corregir las causas que deterioran los procesos a fin de evitar salidas erróneas, estabilizando el proceso para lograr la mejora. Dicha estabilización es posible hallando anomalías o inconformidades. Cuando se llega a controlar un proceso, el encargado del mismo continúa con todos los procedimientos establecidos, y si dichos resultados son satisfactorios tanto para clientes internos y externos, debe mantenerse y realizarse con normalidad el ciclo.

El ciclo de control consta de 4 etapas: Normalizar el proceso, ejecutar el proceso, comprobar y luego actuar. Si los resultados no son satisfactorios, o no pueden ser mejores, se debe optar de dejar de lado el control y poner en marcha la mejora del proceso. (Sanchez, 2003)

2.2.2.3. Indicadores de Gestión

Son las medidas usadas para poder evaluar el éxito de algún proyecto o empresa. Estos generalmente están relacionados a resultados que pueden medirse o cuantificarse. Los indicadores pueden clasificarse en: económicos, aquellos que se fundamenta en la obtención de recursos, eficiencia; aquellos que miden si se obtuvieron los resultados que se esperaban de acuerdo a los recursos utilizados, y efectividad, que son los que miden el nivel de logro de los requerimientos o los objetivos. (Anabitarte, 2001)

2.2.2.4. Dimensiones de una Gestión por Procesos

- a) Preparación: Según Chiavenato, Idalberto (2001) en su libro “Administración: Proceso administrativo” menciona que la preparación se basa en la selección científica de los colaboradores de acuerdo con sus aptitudes para prepararlos y entrenarlos con el fin de obtener un mejor rendimiento de acuerdo al método planeado. (p. 11)

Indicadores del nivel de preparación:

- Grado de Conocimiento: Es un conjunto de información diversa almacenada que se adquiere con la experiencia o con el aprendizaje denominado a posteriori, o con la introspección denominada a priori, puede ser transmitido de un sujeto a otro con la comunicación y se llama conocimiento explícito, mientras que, si el conocimiento es casi imposible de comunicar, pero se relaciona con la experiencia personal se conoce como conocimiento implícito.
- Nivel de Capacitación: La capacitación o desarrollo de personal, es aquella actividad realizada en las empresas, en base a sus necesidades, con el fin de mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y las conductas de los trabajadores en busca del perfeccionamiento de los trabajadores para su puesto de trabajo en concordancia con las necesidades de la empresa. La capacitación es diversa al momento de brindarla, pero en general abarca estas cuatro áreas y son:

Inducción: Es aquella información que se brinda a los trabajadores que recién han ingresado a la empresa.

Entrenamiento: Se brinda a aquel personal operativo y se da en el mismo puesto de trabajo, es necesaria la capacitación cuando hay nuevas tareas o funciones que realizar.

Formación básica: Se fundamenta en empresas de cierta envergadura; procura tener personal preparado, con un conocimiento de toda la empresa, por lo general se toma profesionales jóvenes, que reciben una capacitación holística sobre la empresa. En cualquiera sea la fase debe planificarse de manera adecuada, ya sea la secuencia como el contenido del plan de capacitación.

- Nivel de Experiencia: El nivel de experiencia es adquirida conforme a anteriores experiencias de trabajo que una persona haya tenido. Está relacionado también con las capacitaciones que tenga un trabajador para que pueda reforzar su experiencia.
- b) Importancia: Con una adecuada Gestión por procesos es más fácil optimizar el tiempo empleado y los recursos a utilizar en la empresa. Además, al trabajar con este tipo de gestión es más sencillo realizarle el seguimiento al cliente una vez que haya adquirido el producto o servicio, orientando al feedback con mayor facilidad para mejorar y seguir creciendo es por ello que cada vez más empresas optan por adoptar un modelo de negocio basado en una gestión por procesos.

Indicadores del nivel de importancia:

- Grado en los Directivos.
- Grado en los colaboradores.
- c) Implementación: Según la Organización Internacional de Estandarización, existe una secuencia de acciones para construir y poder controlar los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad cuyo rendimiento se puede gestionar utilizando la ley de ciclo PDCA. Los pasos a tener en cuenta son: definir el contexto de la organización, definir el alcance, los objetivos y las políticas de la organización, determinar los procesos de la organización, determinar la secuencia de los procesos, definir las personas o competencias que toman la propiedad de procesos y rendición de cuentas, definir las necesidades de información documentada, definir las interfaces, los riesgos y las actividades en el proceso, definir los requisitos de seguimiento y medición, definir los recursos necesarios, verificar el proceso en contra de sus objetivos previstos. (Redalyc Org, 2015)

Indicadores de la Implementación: Entre ellos tenemos:

- Desarrollo de Mapa de Procesos: Según Pérez Fernandez de Velasco (2004), un mapa de procesos de una empresa u organización se visibiliza durante la elaboración del plan estratégico corporativo, con el fin de conocer a profundidad el funcionamiento y el desempeño de los procesos junto a las actividades que se realizan, prestando una atención especial a aquellos procesos clave.

El desarrollo, por lo tanto, trata de concordar la posición holística de la empresa y el desempeño de los procesos con los propósitos estratégicos establecidos, por lo que es imprescindible identificarlos y jerarquizarlos en función nivel de relevancia. (Pérez Fernandez, 2004, p.75)

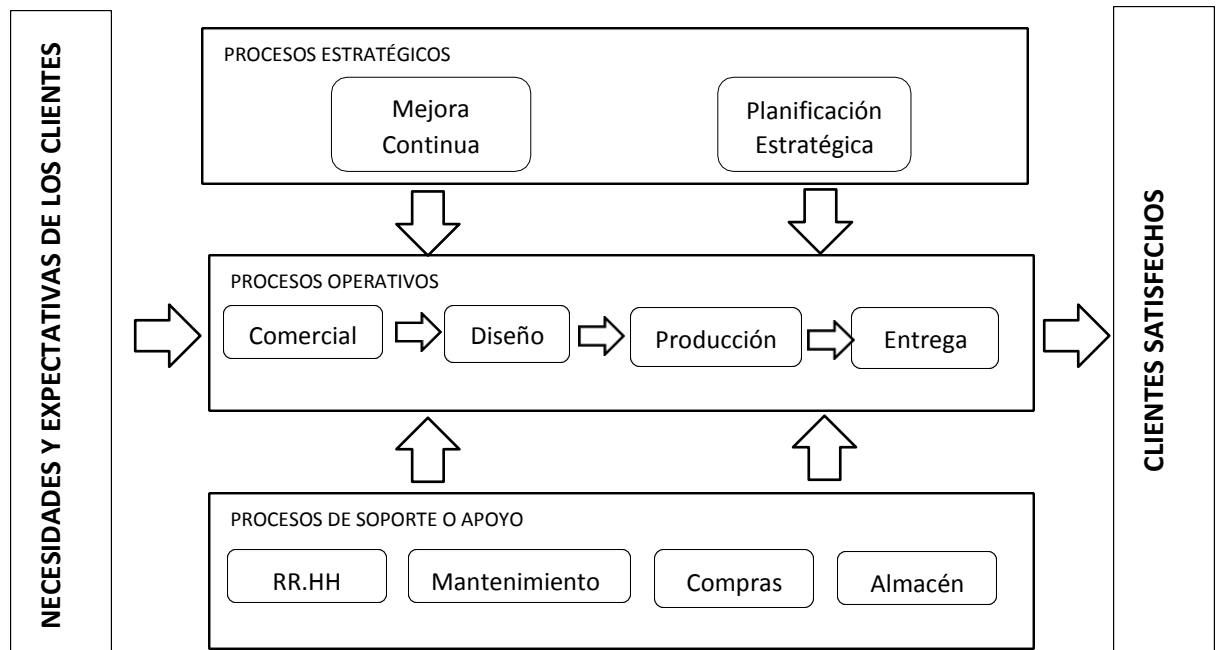


Figura 04: Mapa de Procesos

Fuente: Libro “Gestión por Procesos”, Pérez Fernandez de Velasco; 2004

- Desarrollo de Fichas de Procesos: Se define como la descripción detallada de los distintos procesos que realiza una empresa u organización y contiene todas aquellas características importantes para gestionar el proceso, se puede identificar los siguientes elementos:
 - a).Objeto: Aquella descripción breve del objetivo del proceso.
 - b).Propietario: Persona responsable de todo el proceso y de su mejora continua.
 - c).Alcance: Es el ámbito que abarca el proceso, pretende establecer las áreas de la organización que están involucradas en el proceso desde el inicio hasta su fin.
 - d).Clientes: Son las personas que recibirán el proceso, destinatarios del flujo de salida.
 - e).Proveedores: Proporcionan las entradas o abastece el proceso.

f).Recursos: Son aquellos elementos que se emplean para desarrollar las actividades de todo el proceso ya sea la mano de obra o recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso entre otros.

g).Entradas (Inputs): Es el flujo que requiere el elemento procesador para llevar a cabo el proceso ya sea materiales, información, documentación, etc.

h).Salidas (Outputs): Es el producto o servicio que se ha obtenido del proceso, es el resultado del proceso.

- Desarrollo de Procedimientos: Es la forma de realizar cada parte del proceso o incluso el proceso entero se puede describir en un procedimiento. Como ejemplo se puede tomar las normas ISO, como procedimientos para realizar determinadas acciones dentro de una organización.
- Desarrollo de Flujogramas: Se le conoce también como diagrama de flujo, se convierte así en una muestra visual de un conjunto de pasos o acciones de un determinado proceso. Es decir, el flujograma consiste en representar de manera gráfica, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de ciertos símbolos. Es más práctico para poder realizar el análisis de un proceso y su identificación, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y aquellos puntos críticos que presente. (Camisón, Cruz y González, p. 1307-1315)
- Desarrollo de Fichas de Indicador: Es importante describir de manera exhaustiva un proceso, en especial los procesos clave, aquellos dirigidos directamente a brindar un producto o servicio. Es allí que entra a tallar una ficha de Indicador, que es un documento en donde se detalla o describe las características de un objeto, material, el proceso que se realiza de manera detallada, permitiendo así gestionar una adecuada toma de decisiones al obtener de manera periódica información que permita evaluar si la gestión fue la adecuada o no. (p.1316)

d) **Influencia:**

Indicadores del nivel de influencia:

- **Satisfacción del Clima Laboral:** Se puede definir como el grado de conformidad de un trabajador en relación a su entorno laboral. La satisfacción laboral abarca la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas establecidas, etc. Incide directamente en la actitud del trabajador en cuanto a sus obligaciones. Se puede decir que la satisfacción surge a partir del trabajo que se realice y las expectativas que el trabajador tiene dichas expectativas, se forman a través de diversas comparaciones con otros trabajadores o con empleos anteriores. Mientras mayor satisfacción laboral tenga un trabajador, mayor compromiso tendrá con sus actividades.
- **Nivel de Productividad:** Se entiende por productividad a la relación que existe entre lo que se ha producido y los recursos que se han utilizado para conseguirlo ya sea mano de obra, materiales, etc. La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. En base a la productividad se comprueba la capacidad para desarrollar los productos o servicios y el nivel en el cual se aprovechan los recursos con los que cuenta, a mayor productividad supone una mayor rentabilidad en la empresa.
- **Resultados Económicos:** Es el beneficio económico también se denomina utilidades y sirve para designar las ganancias que se obtienen de un proceso o una actividad económica. (p.1320)

2.2.3. Administración

Según Chiavenato, Idalberto (2001), basándose en las 4 funciones básicas, es el proceso de interpretación de los objetivos de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control para la utilización de los recursos y las diversas actividades de trabajo a realizar con el fin de cumplir con lo que tiene la empresa planteado. (p.3)

La palabra administración ha experimentado cambios notorios en cuanto a su significado, de modo que un administrador, ya sea gerente de la empresa, jefe de

departamento, o hasta un líder de un equipo, se considera una figura indispensable en los diversos tipos de organizaciones. La administración fue adquiriendo notoriedad convirtiéndose en un proceso necesario para los diversos esfuerzos ya sean públicos o privados, civiles o militares, grandes o hasta pequeños. (Administración en Teoría, 2009)

2.2.3.1. Importancia

La administración es uno de los pilares fundamentales para el manejo de la sociedad actual. Es un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo, con la mayor eficiencia, así como eficacia. Se puede aplicar donde a cualquier organización o empresa, y será más útil, cuanto mayor y más compleja sea la misma y el éxito depende directa e inmediatamente, de la buena administración, y de los recursos con que la empresa cuenta. En este aspecto es importante también tener en cuenta en que consiste el logro de los objetivos de manera eficaz y eficiente:

- EFICACIA, implica el poder alcanzar los objetivos y sus resultados. Un trabajo eficaz es beneficioso y exitoso.
- EFICIENCIA, se basa en ejecutar bien y correctamente las actividades o tareas. Un trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado. (Chiavenato, 2001)

2.2.3.2. Proceso Administrativo

Según Chiavenato (2001) el proceso administrativo, al ser implementado de manera sistemática, genera resultados positivos en el manejo o gestión de las empresas, este proceso considera a la administración como la ejecutante determinadas actividades denominadas funciones administrativas, Planeación, Organización, Dirección y Control.

- Planeación: Las empresas sin diferir del tipo que sean no funcionan de manera improvisada o mucho menos sin haber planificado. La estrategia empresarial es una actividad que implica identificar todas las oportunidades, así como las amenazas del ambiente que rodea la empresa, así como poder evaluar las limitaciones y fortalezas, su capacidad para poder anticiparse a las necesidades o demanda de los clientes, esta estrategia debe relacionar las oportunidades con la

capacidad empresarial que posee logrando el equilibrio óptimo entre lo que la empresa desea y lo que realmente puede realizar.

Niveles de la Empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y Sintético	Largo Plazo	Macroorientado: Enfoca la empresa como totalidad.
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado.	Mediano Plazo	Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico.	Corto Plazo	Microorientado: Enfoca cada tarea u operación por separado.

Figura 05: Planeación en los tres niveles de la Empresa

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

- a) **Planeación Estratégica:** La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa se le denomina Planeación Estratégica. Los encargados, en este nivel de la empresa, cumplen el papel fundamental de enfrentar la constante incertidumbre ocasionada por las variables incontrolables o imprevistas del entorno. Al tener en cuenta las amenazas ambientales y las oportunidades de la empresa y elaborar estrategias para contrarrestar estas variables ambientales, los encargados de este nivel necesitan un horizonte temporal proyectado basado en el largo plazo, un enfoque global que encuadra a la empresa como un ente holístico compuesto por sus recursos, la capacidad y, de manera primordial, el tomar decisiones basadas en pensadas detenidamente, así como con los datos requeridos.

La planeación estratégica se puede definir en el nivel institucional de toda empresa, pero a pesar de ello exige el involucramiento de los otros niveles empresariales ya sea el nivel intermedio mediante los planes tácticos, así como del nivel operacional con sus planes operacionales.

- b) **Planeación Táctica:** Para llevar a cabo la planeación estratégica, es necesario implementarla en los demás niveles jerárquicos de toda empresa, en los que se ejecutan las tareas. No obstante, entre el nivel institucional y el nivel operacional

existe una gran diferencia tanto de lenguaje como de posición. El nivel estratégico opera con la incertidumbre, mientras que el nivel operacional opera basado en la certeza y la programación de sus actividades.

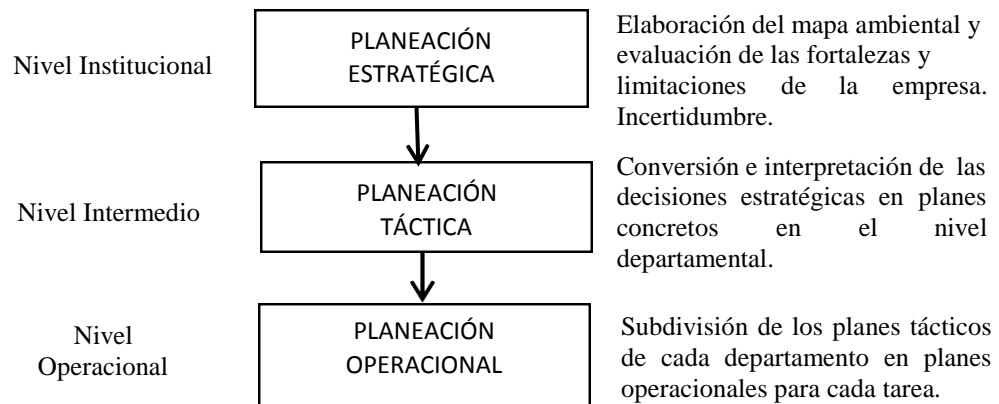


Figura 06: Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

La planeación Táctica busca brindar condiciones racionales para las empresas, así como a sus áreas para que se organicen a partir de diversas hipótesis en relación a la realidad tanto actual como futura, parte del reconocimiento de que las acciones presentes reflejan las previsiones de manera implícita suponiendo acerca del futuro, estas previsiones y presuposiciones tienen que ser explícitas así como objetivas en cualquier tipo de análisis ejecutado, es considerada una técnica que se utiliza para asimilar la incertidumbre y brindar un soporte al desempeño de las empresas.

- c) Planeación Operacional: Mientras que el nivel institucional trabaja con la incertidumbre originada del ambiente que rodea a las empresas, el nivel intermedio busca neutralizarla y también controlarla para dirigir el nivel operacional hacia las tareas u operaciones, sometidas a un proceso denominado enfoque de sistema cerrado y consecuentemente el nivel operacional funciona dentro de la lógica de dicho sistema.

La planeación operacional centra su atención en "qué se hace" y por el "cómo hacer", refiriéndose de manera específica a las tareas o actividades realizadas en este nivel, se orienta hacia la optimización asimismo a la maximización de los resultados, en tanto la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante este nivel de planeación, los administradores de las diferentes empresas

conciben acciones futuras que conduzcan con éxito al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Indicadores de la Planeación:

- Desarrollo de Planes de Trabajo: Se entiende que es una herramienta que permite ordenar información importante con el fin de llevar a cabo un trabajo. Como instrumento de planificación, un plan de trabajo establece un orden y designa a los responsables en base a sus metas u objetivos. Toda organización debe conocer los pasos a seguir entre los más importantes son: poseer una visión del plan, plantear una estrategia, elaborar un cronograma de dichas actividades, determinar las áreas que participarán, determinación de los responsables.
 - Desarrollo de Presupuestos: Se le conoce a un plan conjunto que expresa financieramente las operaciones que realizan y los recursos con los que cuenta una empresa para un determinado periodo, para lograr los objetivos fijados por la gerencia. Es el instrumento de desarrollo de toda empresa cuyo plan se formulan por un año.
 - Desarrollo de Plan Estratégico: Es la elaboración y puesta en marcha de los diversos planes operativos que tiene la empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos trazados, pudiendo ser de corto, mediano o incluso largo plazo. Un plan estratégico cuenta con un presupuesto a disposición, por lo que es importante una correcta determinación de los objetivos que se desean lograr, de lo contrario la planeación estratégica podría fallar.
- Organización: Entendida como una unidad o un ente social, donde las personas se relacionan para alcanzar sus objetivos específicos. En ese sentido, organización se denota como toda empresa cimentada para alcanzar los objetivos determinados. Desde ese punto de vista, la organización puede desglosarse en dos aspectos:
- a) Organización Formal: Se basa en la división de manera racional del trabajo y la integración de los miembros. Es lo organización planificada: aquella que está justificada en un papel mayormente es aprobada por la alta dirección y compartida a todos los miembros mediante los manuales de la empresa, las descripciones de los cargos, los organigramas, reglamentos y otros. Es la organización formalizada oficialmente.

b) Organización Informal: Se origina de manera espontánea y natural entre las personas que ocupan diversos cargos o puestos en la organización formal, y a partir de las relaciones que establecen, originadas de la amistad y del surgimiento de grupos informales que no figuran en el organigrama de la empresa, ni en ningún otro documento.

Organizar, es entendida como conjugar los medios que se tienen disponible para poder alcanzar la producción, implica la implementación de una estructura de funciones, la determinación de las actividades necesarias para cumplir las metas de la empresa y de cada una de sus áreas, dicho agrupamiento de actividades, así como la asignación a cada uno de los integrantes de la empresa, las relaciones de autoridad dentro de la estructura orgánica, todo esto está incluido en la función de organización.

La organización como función administrativa y parte del proceso administrativo significa estructurar e involucrar los recursos y los diferentes órganos encargados de su administración.

Niveles	Organización	Contenido
Institucional	Diseño Organizacional	Superestructura de la empresa, formato organizacional y procesos de comportamiento.
Intermedio	Diseño Departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones.
Operacional	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.

Figura 07: La Organización de la Acción Empresarial en los tres niveles de la Empresa.

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

- Diseño Organizacional: Esto denota una determinada forma o patrón utilizado por las empresas para poder lograr sus objetivos. El diseño organizacional estudia la superestructura de la empresa, así como los procesos usados para que pueda funcionar, y se refleje la configuración estructural que representan los órganos o áreas, así como las funciones o actividades que se requieren para conseguir los objetivos. Todo esto se da a conocer en los organigramas, los manuales de la empresa y la descripción de cargos.
- Diseño Departamental o Departamentalización: Hace referencia a la estructura organizacional de cada departamento o área de la empresa, al esquema de

integración existente entre los niveles existentes, y cuando una empresa es pequeña no es imprescindible una distribución formal para agrupar las diversas actividades. El diseño departamental es el resultado de la diferenciación de las actividades en cualquier empresa, conforme vayan apareciendo las funciones basados en la especialización, por tanto, se necesita coordinar y agrupar en unidades mayores. De allí es que se deriva la homogeneidad basado en la interrelación que deben tener las funciones con cada área o unidad funcional. (Chiavenato,2001, p.235)

Es conocido como departamentalización o diseño por divisiones. Tiene diversos tipos, los más resaltantes son:

- a). Funcional: Denominada agrupación por departamentalización o estructura funcional, es una organización cimentada en las funciones que requieren de actividades similares, así como que se agrupen en concordancia con su clasificación funcional. Refleja el énfasis de la interdependencia de los procesos y de escala, de este modo se fomenta la especialización, así como la interacción social.

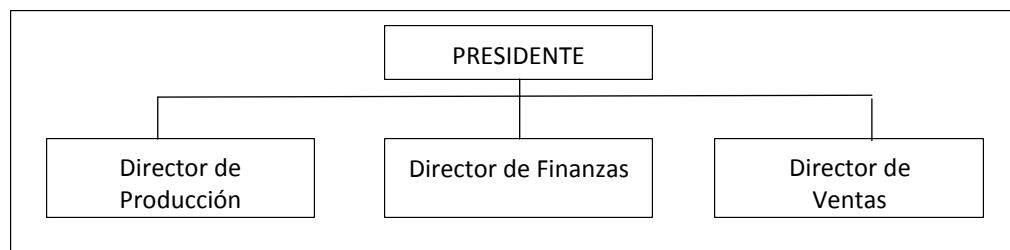


Figura 08: Departamentalización Funcional

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

- b). Por productos y servicios: Este tipo de departamentalización incluye la diferenciación y la agrupación de actividades en concordancia con los resultados (output), que obtenga la empresa. Dicha estructura es común utilizarse en empresas que poseen diferentes líneas de productos o servicios. Este tipo facilita el uso de la maquinaria, tecnología y el conocimiento.

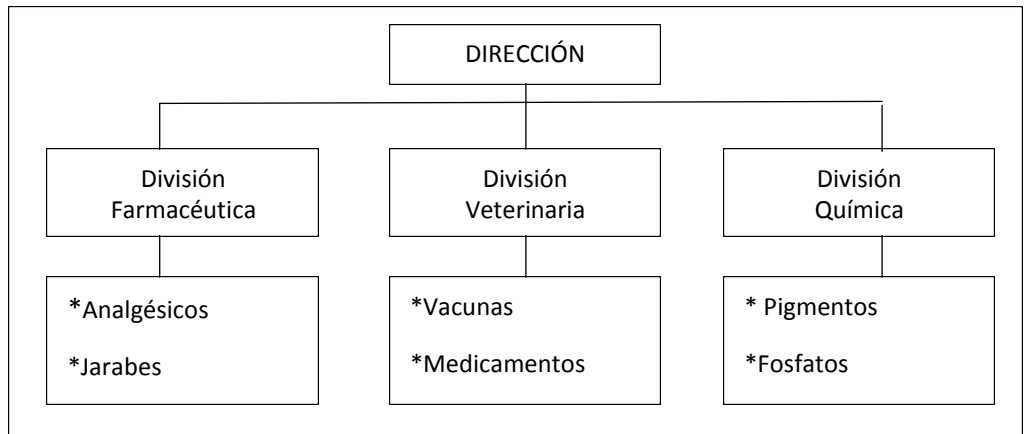


Figura 09: Agrupación por Productos y Servicios

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

c). Por base territorial (geográfica): Este tipo se basa en la agrupación de las actividades de las diversas actividades de acuerdo a la localización de la empresa o lugar donde se desarrollará el trabajo, por tanto, se agrupan basándose en intereses geográficos. Es utilizada por empresas que abarcan zonas geográficas extensas y en diferentes lugares, es la más indicada para las áreas de producción o de ventas.



Figura 10: Agrupación por Localización Geográfica Niveles 1 y 2

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

- Diseño de Cargos y Desarrollo de Tareas: Esta es la especialización del contenido, así como métodos y hasta relaciones de cargo para poder satisfacer diferentes requerimientos ya sean tecnológicos, sociales o personales, también están orientados hacia los objetivos, así como estrategias que tienen las empresas. El diseño de cargos y tareas, se basa en dos aspectos importantes, la especialización, así como su definición, La especialización está referido al

nivel de conocimiento y habilidad para ocupar un determinado cargo mientras que el definirse hace alusión a la determinación de las responsabilidades o atribuciones del trabajador que ocupara un determinado cargo, así como la relación con sus labores, nivel de autoridad entre otros. (Chiavenato, 2001, p.241)

Es muy importante que se puedan definir los cargos puesto que pueden visibilizarse mediante procedimientos, normas y reglamentos que establecen las empresas, y eso a su vez permitirá la optimización de las labores que realizará cada trabajador evitando la ambigüedad de actividades.

Se tiene en cuenta también la rotación de cargos denominada “turno de cargos”, que consiste en desplazar a los trabajadores de un puesto a otro, de manera continua y sin aumentar sus responsabilidades, así todos los miembros conocerán a fondo y en todos sus niveles las actividades de la empresa.

- **Dirección:** En esta fase del proceso administrativo las personas deben ser aceptadas y asignadas a sus respectivos cargos, se les debe entrenar para que conozcan lo que se espera de ellas así cómo mostrarles como desempeñarse en sus cargos. La función de dirección está relacionada directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante las actividades de los trabajadores que conforman la empresa. Se visualiza la influencia del administrador o encargado del manejo de las empresas, en la realización de los diversos planes que se tienen como organización, obteniéndose como resultado una respuesta positiva por parte de los trabajadores basados en la comunicación, supervisión, así como la motivación. Lleva a cabo todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización y es mediante esto que se logran las posturas deseadas en los miembros de la estructura organizacional.

Una dirección adecuada es determinante para la moral de los trabajadores y en su productividad. El éxito se ve reflejado en el alcance de los objetivos trazados, en la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control. A través de esto se establece la comunicación necesaria para que la empresa se encuentre en funcionamiento óptimo.

Principios de la Dirección:

- Consistencia del Objetivo: La dirección será eficiente puesto que contribuirá al cumplimiento de los objetivos que tiene planteado la empresa.
- Impersonalidad de Mando: Está referido a que la autoridad se origina debido a una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- Supervisión Directa: Referido al apoyo o comunicación que debe proporcionar el encargado o supervisor a sus trabajadores durante la ejecución de lo planeado, de tal modo que estos sean realizados con mayor facilidad.
- Vía Jerárquica: Se cimenta en la importancia de respetar los canales de información que fueron establecidos por la organización formal, de tal manera que al darse una orden sea transmitida a los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar algún conflicto.
- Resolución del Conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surgen durante la gestión administrativa desde el momento de ocurrencia.
- Aprovechamiento del Conflicto: Es un problema u obstáculo que se antepone al logro de los objetivos de la empresa, brindándole al administrador o encargado la posibilidad de visualizar las soluciones.

Miembros de la Organización: Se consideran como miembros porque actúan dentro de los límites internos de una empresa, así como aquellos que interactúan para poder alcanzar los objetivos que se han trazado. Se le considera miembros a:

- Trabajadores: Son aquellos colaboradores que cumplen diversas actividades dentro de una empresa, ya sea del nivel institucional (directores o ejecutivos), nivel intermedio (gerentes) así como del nivel operacional (supervisores y personal de producción).
- Proveedores: Son los que proporcionan las entradas y recursos para poder llevar a cabo el proceso productivo de una empresa sin excepción del rubro en que se desempeñen.
- Consumidores: Son los usuarios, clientes o consumidores de las salidas que se obtuvieron del proceso productivo.
- Agentes Reguladores: Aquellos entes que regulan la actividad empresarial de toda empresa.

Existe una relación de intercambio estrecha entre la empresa y sus miembros, en la que cada uno busca que todos contribuyan, esto a cambio de los incentivos que se les ofrece, la empresa promete compensar con incentivos como precios o sueldos.

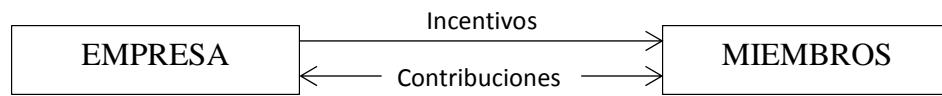


Figura 11: Relación de Intercambio

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

Asimismo, se debe tener en cuenta que a dirección está relacionada estrechamente con la autoridad y el poder, estos términos son la manera de influenciar en el comportamiento y actitudes de los trabajadores, la influencia puede darse mediante sanciones o recompensas mientras que la autoridad hace referencia al poder inherente a algún cargo de la empresa. La autoridad es así, vista como clave del proceso administrativo y es así que se denota el poder de dirección distribuida de la siguiente manera:

Niveles	Distribución de la función administrativa
Institucional	Dirección
Intermedio	Gerencia
Operacional	Supervisión

Figura 12: La dirección en los tres niveles

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

- Dirección en el Nivel Institucional: Este nivel es el más elevado de la empresa, está expuesto al entorno externo de la empresa, es aquí donde los responsables se encargan de las relaciones de la empresa y trazan la estrategia empresarial adecuada con el fin de lograr los objetivos que se tienen trazados, por tanto es el responsable de la conducción de todos los negocios, sobresaliendo así la función administrativa de la dirección de la acción empresarial, es así que la dirección está orientada al desempeño de las personas. La motivación va de la mano con la comunicación y el liderazgo convirtiéndose así en el principal medio para dirigir a las personas.

- Gerencia en el Nivel Intermedio: Este nivel denominado medio o también mandos intermedios, están un paso por encima de los encargados del nivel operacional. Ellos sirven como intermediarios entre los encargados del nivel operacional y el más alto nivel dentro de la jerarquía de dirección, pueden estar involucrados en las operaciones diarias de la empresa, pero dependen del nivel institucional, aquí se encuentran mayormente los gerentes de operaciones o gerentes generales.
- Supervisión en el Nivel Operacional: En este nivel, a veces denominados gerentes de nivel bajo, se encuentran en la parte inferior de la jerarquía directiva y están en contacto con los trabajadores que realizan el proceso productivo, sus tareas incluyen a menudo la programación de sus actividades, presupuestos, las actividades de recursos humanos y demás.

Indicadores de la Dirección:

- Motivación: Se le conoce como el impulso que direcciona a una persona a actuar de una manera, es decir, que origina un determinado comportamiento. Dicho impulso es provocado por un estímulo externo, proveniente ya sea del ambiente de trabajo o de manera interna, ya sea por el querer escalar en la empresa u obtener algún reconocimiento en su organización. En ese aspecto, la motivación abarca el sistema cognitivo de cada persona incluyendo sus valores como persona y la influencia de su entorno.
- Liderazgo: Para que una empresa u organización obtenga resultados, el encargado debe realizar funciones activadoras. Entre estas se encuentra el liderazgo sabiendo reconocer las necesidades básicas de cada trabajador, unificarlas relacionándolas con los objetivos de la empresa y al cumplirse con lo planificado como organización se beneficiará también a los trabajadores. El liderazgo debe estar presente no solo en el nivel institucional sino en todos los niveles de una empresa.
- Trabajo en Equipo: Es el trabajo realizado por varios individuos donde cada uno realiza una parte de trabajo, pero todos visibilizando un objetivo en común. Pero se debe tener en cuenta que para que se considere trabajo en equipo, debe tener una estructura organizativa que beneficie la elaboración en conjunto del trabajo y no que cada uno de los trabajadores realicen una parte del trabajo para luego solo agruparlas. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un

compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

- Comunicación: Esta dimensión se aplica en todas las funciones administrativas de una empresa, pero en particular, tiene mayor relevancia en la Dirección, puesto que representa un intercambio tanto de pensamiento como de información con el fin de proporcionar comprensión y confianza para establecer buenas relaciones humanas. Implica un intercambio de ideas u opiniones entre las personas que conforman la empresa, se puede decir también que toda comunicación implica una transacción entre las personas.

- Control: Es una etapa primordial en el proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con sus planes bien establecidos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, los encargados no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que verifique o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos trazados. La palabra control tiene varias connotaciones y el significado depende de la función que se realice.

Niveles del Control: Esta función está presente en casi todas las formas de acción que se realiza en una empresa u organización. Los administradores invierten buena parte de su tiempo en observar y evaluar cómo es que se desempeñan las personas que conforman una empresa, así como los métodos que utilizan y los procesos que realizan, el material que usan y demás, en todos los niveles de la empresa. De tal modo que los controles pueden clasificarse de acuerdo con la actuación que tienen en los niveles organizacionales.

La finalidad que tiene el control es poder asegurarse que los resultados obtenidos de las estrategias y políticas (creadas en el nivel institucional), de los planes tácticos (creadas en el nivel intermedio), así como de los planes operacionales (creados en el nivel operacional), se adapten tanto como sea posible con los objetivos establecidos de manera previa, teniendo en cuenta que los 3 niveles están interconectados.

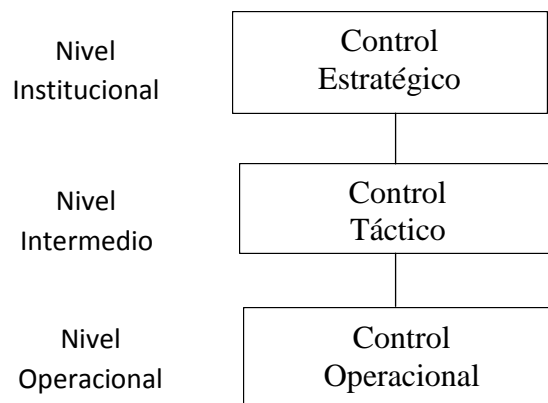


Figura 13: Interconexión entre el control estratégico, táctico y operacional.

Fuente: Libro “Administración: Proceso Administrativo”, Chiavenato, Idalberto; 2001

Indicadores del Control: Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Control Preventivo: Según Terry, George R. (1999) El control preventivo o también denominado control preliminar tiene lugar antes de que inicien las operaciones o actividades y se basa en la creación de políticas y procedimientos con el fin de asegurar que las actividades trazadas serán realizadas como tienen que ser, en lugar de solo esperar los resultados para poder compararlos con los objetivos planteados, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.
- Control Concurrente: Este tipo de control se da durante la fase de ejecución de los planes incluyendo la dirección y sincronización de las actividades, es decir, ayudan a garantizar que el plan se llevará a cabo en un determinado tiempo y con las condiciones dadas. La manera en que podemos visualizar el control concurrente es la supervisión directa.
- Control Eficaz: Se enfoca en el uso de la información de resultados anteriores para poder corregir alguna desviación futura. Este control eficaz se denomina también control de retroalimentación. (Terry, 1999)

2.3. Definición de términos

- **Gestión:** Conjunto de actividades coordinadas para la dirección y control de una organización, entendida como la realización de diversas diligencias para obtener un beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

- **Proceso:** conjunto de actividades que son realizadas por una persona o grupo de personas con el objetivo de convertir entradas en salidas que serán útiles para los clientes, esto significa la transformación que necesita todo proceso para añadirle valor.
- **Administración:** Proceso de interpretación de los objetivos de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control para la utilización de los recursos y las diversas actividades de trabajo a realizar con el fin de cumplir con lo que tiene la empresa planteado.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Una gestión por procesos influye significativamente en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C., del Distrito de Trujillo, año 2018.

2.5. Variables

Variable Independiente: Gestión por Procesos.

Variable dependiente: Administración.

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Gestión por procesos:

Visibiliza el panorama de los procesos y la manera en que trabajan las empresas de acuerdo a sus objetivos, con un equipo de colaboradores responsables del desempeño con capacidades para lograr lo establecido, puede tener un conglomerado de objetivos, involucrando un flujo de trabajo que va más allá de los proveedores/clientes y requieren los recursos de las diversas áreas. (Krajewski, Ritzman, & Manoj, 2013)

Administración:

Proceso de interpretación de los objetivos de la empresa mediante la planificación, organización, dirección y control para la utilización de los recursos y las diversas actividades de trabajo a realizar con el fin de cumplir con lo que tiene la empresa planteado. (Chiavenato, I.)

2.5.2. Definición Operacional de la variable

Gestión por Procesos: Esta variable se trabajará mediante las técnicas de la entrevista a los propietarios; en relación a los procesos que ejecutan y la encuesta a los clientes internos en función a los procesos que realizan dentro de sus áreas de trabajo.

Administración: Esta variable se trabajará mediante la técnica de la encuesta a la gerencia de la organización.

2.5.3. Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por Procesos	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos	Ordinal
		Desarrollo de Ficha de Procesos	
		Desarrollo de Procedimientos	
		Desarrollo de Flujogramas	
		Desarrollo de Fichas de Indicador	
	Importancia	Grado en los Directivos	
		Grado en los colaboradores	
	Preparación	Grado de Conocimiento	
		Nivel de Capacitación	
		Nivel de Experiencia	
	Influencia	Satisfacción del Clima Laboral	
		Nivel de Productividad	
		Resultados Económicos	
Administración	Planeación	Desarrollo de Planes de Trabajo	
		Desarrollo de Presupuestos	
		Desarrollo del Plan Estratégico	
	Organización	Desarrollo de Tareas	
		Desarrollo de la departamentalización	
	Dirección	Nivel de Liderazgo	
		Nivel de Motivación	
		Nivel de Trabajo en Equipo	
		Nivel de Comunicación	
	Control	Desarrollo de Control Preventivo	
		Desarrollo de Control Concurrente	
Desarrollo de Control Posterior			

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

- a) **Tipo de Investigación:** Aplicada y no experimental
- b) **Nivel de Investigación:** Correlacional

3.2. Descripción del ámbito de investigación

La presente investigación se realizó, teniendo como unidad de investigación los colaboradores de la empresa A & J Multiservicios S.A.C, perteneciente al Distrito de Trujillo; en relación al año 2018.

3.3. Población y muestra

- a) **Población:** Colaboradores de la empresa de servicios A & J Multiservicios S.A.C destacados en la unidad de negocios Trujillo, la cual es una población determinada o conocida. Para la fecha de la investigación la empresa contaba con 18 colaboradores.
- b) **Muestra:** Siendo la población pequeña en el periodo de investigación, se decidió tomar al 100% de la población como muestra; por lo tanto, se trabajó con una muestra exhaustiva.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Gestión de Procesos	Encuesta	Cuestionario
	Entrevista	Guía de Preguntas
Administración	Encuesta	Cuestionario
	Entrevista	Guía de Preguntas

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

a) Validez:

Los instrumentos que se usaron fueron previamente validados mediante la técnica de Juicio de Expertos, para lo cual fueron 3 profesionales expertos en el ámbito administrativo:

- Mag. Economista, Waldo Caballero Mujica - Consultor Empresarial en temas de Administración y Catedrático Universitario en UPN y UCV.
- Mag. Licenciado en Administración de Empresas, Francisco Vigo López - Consultor en Administración de empresas de servicio y Catedrático Universitario en UPN y UCV.
- Mag. Ingeniero Industrial, Rubén Vergara Castillo – Consultor en Gestión de Procesos y Operaciones y Catedrático Universitario en UAP y CIBERTEC.

b) Confiabilidad:

La estimación de Alfa de Crombach indica la profundidad con que los Ítems del instrumento están interrelacionados. El cálculo de esta estimación se realizó mediante el programa de Windows Excel y SPSS 22, utilizando la varianza de los ítems individuales y la covarianza de los mismos, realizado a 10 personas ajenas a la muestra, pero con características idénticas, mediante una prueba piloto para poder verificar si el instrumento es fiable o no, realizado la misma mediante una tabulación en Excel reemplazando en la fórmula, obteniéndose un resultado de 0,87 confirmando así que el instrumento de investigación era confiable para ser utilizado dentro de la población en estudio, se muestran en un cronograma en el Anexo N° 02.

Alfa de Crombach mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] \quad \alpha = \frac{25}{24} \left[1 - \frac{11,76678}{53,84023} \right] = 0,87$$

Donde:

α = Alfa de Crombach.

K = Número de ítems.

V_i = Varianza de cada ítem.

V_t = Varianza del total.

También se puede visualizar en el informe Estadístico de Confiabilidad y el informe Estadístico de Correlación en el Anexo N°3

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Se planificó que la recolección y procesamiento de datos fuera ejecutado por la autora de la investigación, para ello se utilizó como instrumentos de recolección: La entrevista y se complementó con un cuestionario aplicado bajo la modalidad de encuesta al 100% de los colaboradores de la empresa de servicios A & J MULTISERVICIOS S.A.C, ubicado en el distrito de Trujillo, departamento de La Libertad. Cabe mencionar que el mismo instrumento fue validado con una encuesta piloto.

Con respecto al procesamiento de los datos obtenidos se empleó el programa Ms. Excel para la tabulación, obtención de resultados y confiabilidad, los cuales evidenciaron la validez de la investigación en su metodología. Las fechas que se planificaron para el estudio de investigación, se muestran en un cronograma en el Anexo N°04.

CAPITULO IV: RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES

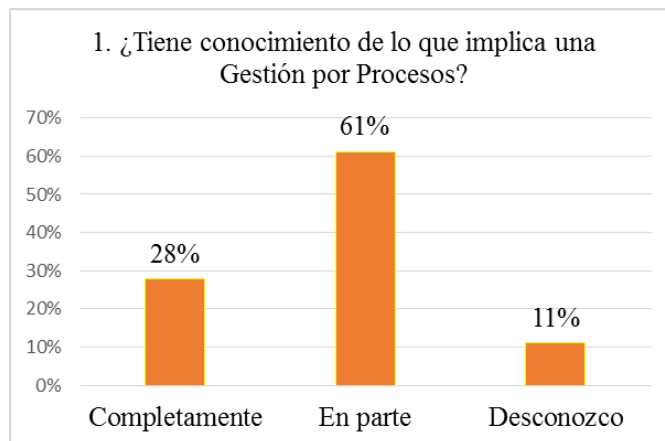
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes internos de la empresa Angel & José Multiservicios S.A.C, la cual se aplicó a una muestra de 18 colaboradores, la cual estuvo conformada por un 6% de colaboradores del género femenino y un 94% del género masculino.

Tabla 01. Conocimiento en Gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Completamente	5	28%
b En parte	11	61%
c Desconozco	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 01. Conocimiento en Gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

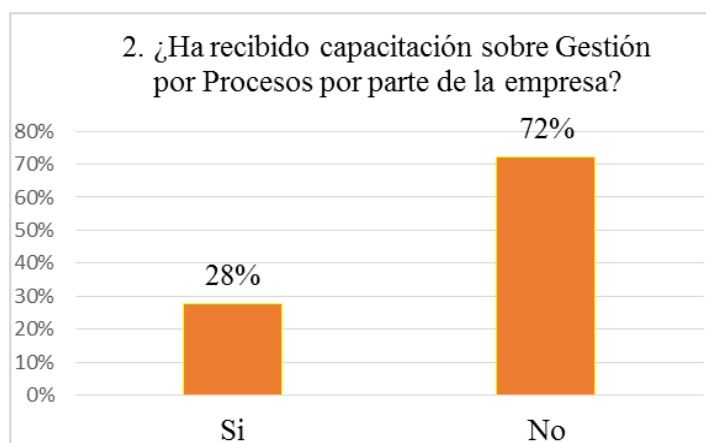
Interpretación: Según se observa en la tabla N° 1, el 61% de los colaboradores considera que conocen en parte sobre la gestión por procesos, el 28% considera que conoce completamente acerca de una gestión por procesos y el 11% considera que desconoce de la gestión por procesos.

Tabla 02. Capacitación en Gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	5	28%
c No	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 02. Capacitación en Gestión por procesos.



Fuente: Elaboración propia.

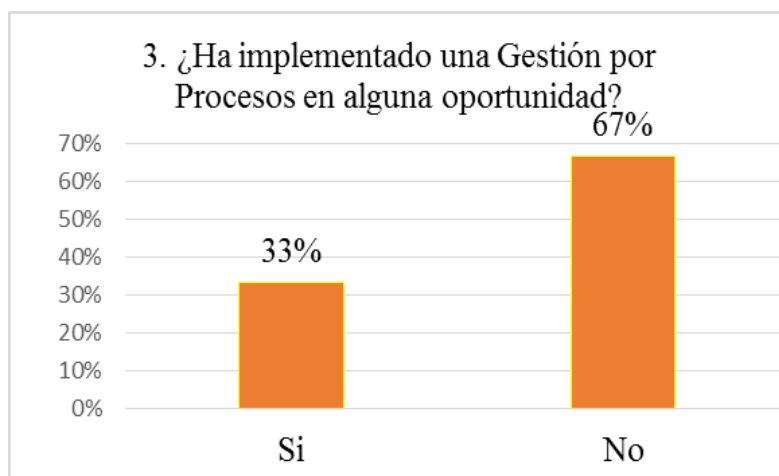
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 2 que el 72% de los colaboradores encuestados no ha recibido capacitación por parte de la empresa en gestión por procesos, mientras que el 28% de los colaboradores manifiesta que si han recibido capacitación en gestión por procesos.

Tabla 03. Implementación de Gestión por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	6	33%
b No	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 03. Implementación de Gestión por procesos.



Fuente: Elaboración propia.

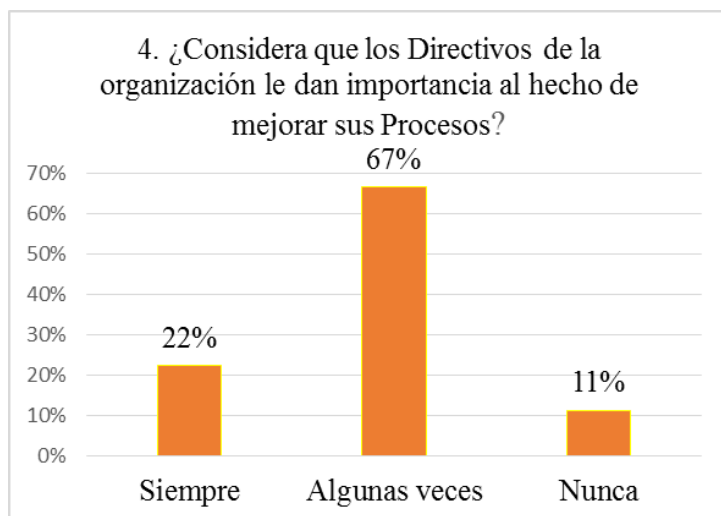
Interpretación: Según se observa en la tabla N° 3 el 67% de los colaboradores encuestados manifiesta que no ha implementado en alguna oportunidad una gestión por procesos, mientras que el 33% manifiesta que si han implementado una gestión por procesos.

Tabla 04. Importancia por parte de los directivos en mejorar sus procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Siempre	4	22%
b Algunas veces	12	67%
c Nunca	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 04. Importancia por parte de los directivos en mejorar sus procesos.



Fuente: Elaboración propia.

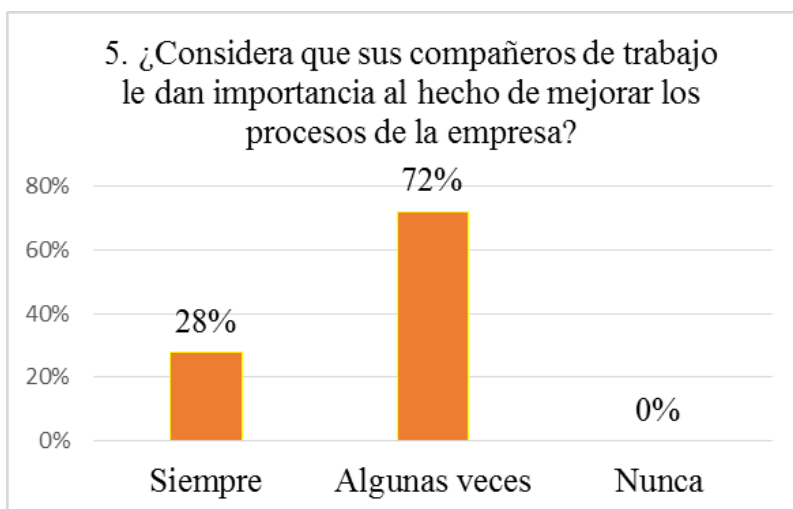
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 4 que el 67% de los colaboradores encuestados opina que solo algunas veces los directivos le dan la importancia para mejorar sus procesos, el 22% opina que los directivos siempre le dan importancia a mejorar sus procesos y un 11% de los colaboradores opina que nunca le dan importancia.

Tabla 05. Importancia por parte de los compañeros de trabajo en mejorar sus procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Siempre	5	28%
b Algunas veces	13	72%
c Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 05. Importancia por parte de los compañeros de trabajo en mejorar sus procesos.



Fuente: Elaboración propia.

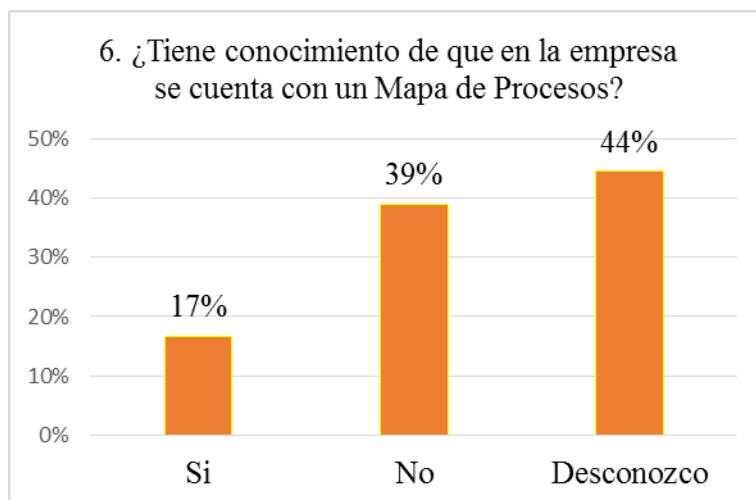
Interpretación: Según la tabla N° 5 se puede deducir que el 72% de los colaboradores encuestados manifestó que sus compañeros de trabajo algunas veces le dan importancia, mientras que el 28 % manifestó que sus compañeros siempre le dan importancia a mejorar sus procesos.

Tabla 06. Conocimiento de si la empresa cuenta con un mapa de procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	3	17%
b No	7	39%
c Desconozco	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 06. Conocimiento de si la empresa cuenta con un mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

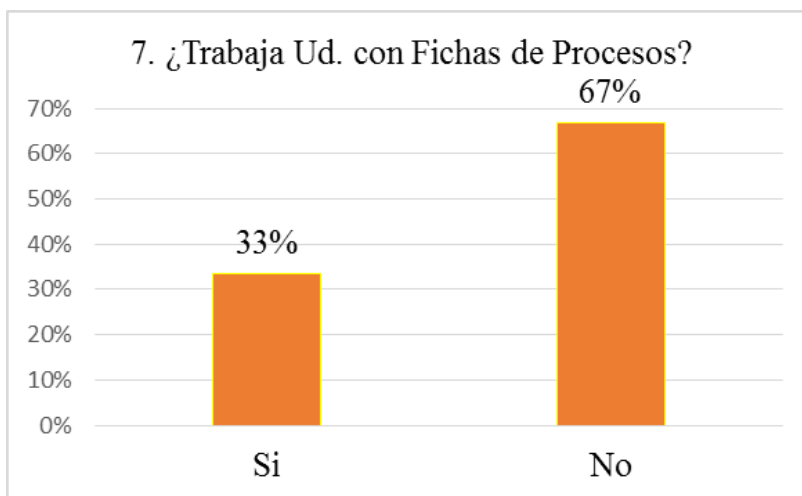
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 6 que el 44% de los colaboradores encuestados manifestó desconocen sobre mapa de procesos, mientras que el 39% manifestó que no conocen acerca de mapa de procesos y sólo el 17% manifestó que conocen sobre mapa de procesos.

Tabla 07. Utilización de Fichas de procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	6	33%
b No	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 07. Utilización de Fichas de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

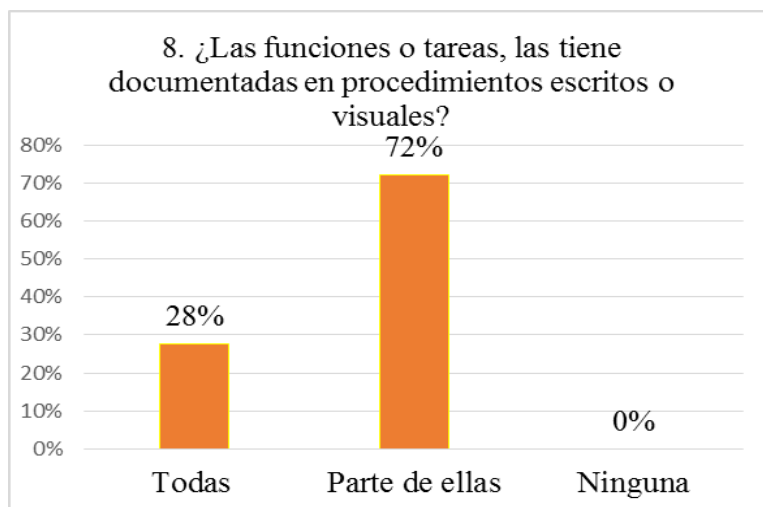
Interpretación: Según la tabla N° 7 el 67% de los colaboradores encuestados considera que no trabaja con fichas de procesos, mientras que el 33% que si trabaja con fichas de procesos.

Tabla 08. Funciones documentadas.

	Frecuencia	Porcentaje
a Todas	5	28%
b Parte de ellas	13	72%
c Ninguna	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 08. Funciones documentadas.



Fuente: Elaboración propia.

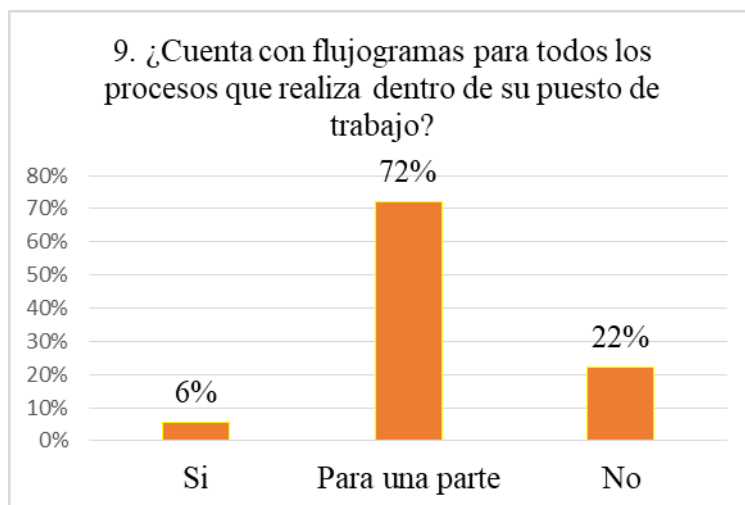
Interpretación: Según la tabla N° 8 el 72% de los colaboradores encuestados opina que tiene documentadas parte de las funciones mientras que el 28% de los encuestados manifestó que tienen documentadas todas las funciones.

Tabla 09. Tienen flujograma para los procesos en su puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	1	6%
b Para una parte	13	72%
c No	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 09. Tienen flujogramas para los procesos en su puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

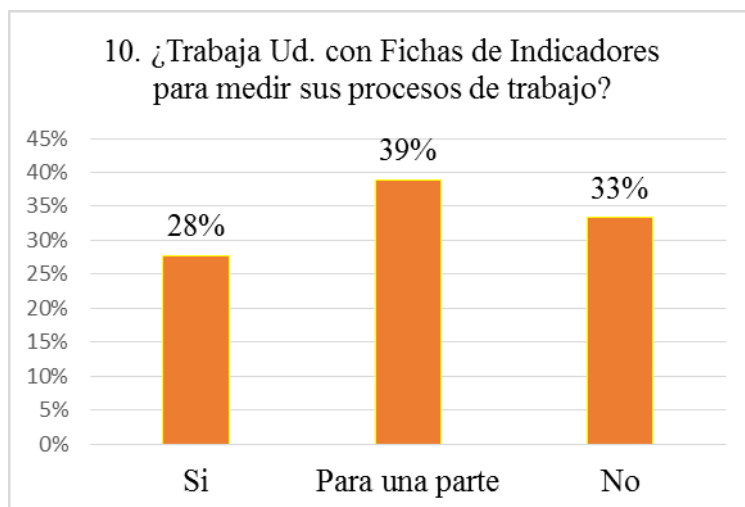
Interpretación: Según la tabla N° 9 el 72% de los colaboradores encuestados manifestó que utilizan los flujogramas en parte para los procesos que realizan, mientras que el 22% que no trabajan con flujogramas y el 6% que si los utiliza.

Tabla 10. Utilización de Fichas de indicadores.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	5	28%
b Para una parte	7	39%
c No	6	33%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Utilización Fichas de indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

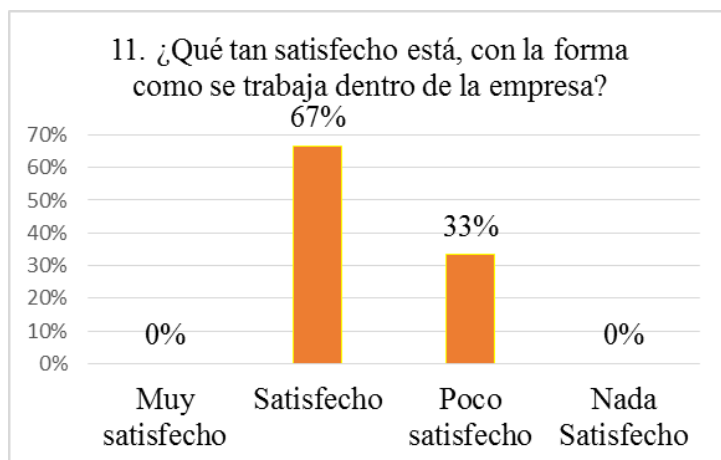
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 10 que el 39 % de los colaboradores encuestados manifestó que trabajan con fichas de indicadores solo para una parte de sus procesos, el 33% opinó que no trabajan con fichas de indicadores y solo el 28% manifestó que si utilizan fichas de indicadores para medir sus procesos.

Tabla 11. Satisfacción con la forma de trabajar en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
a Muy satisfecho	0	0%
b Satisfecho	12	67%
c Poco satisfecho	6	33%
d Nada Satisfecho	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Satisfacción con la forma de trabajar en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

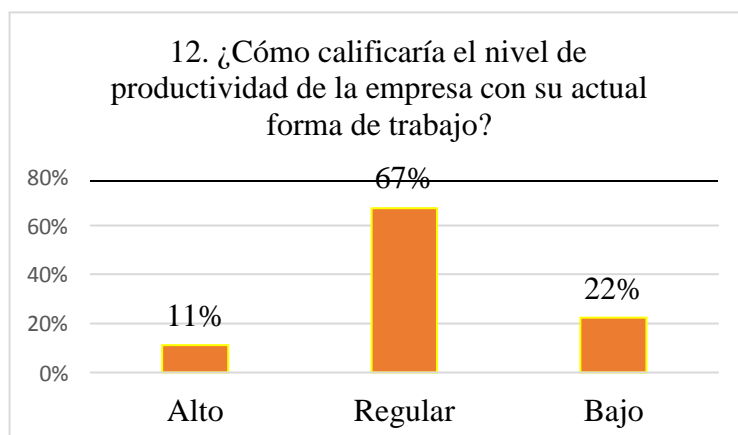
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 11 que el 67% de los colaboradores encuestados manifestó que está satisfecho con la forma en que se trabaja en la empresa mientras que el 33% manifestó que se encuentran poco satisfechos con la forma de trabajar de la empresa.

Tabla 12. Nivel de productividad

	Frecuencia	Porcentaje
a Alto	2	11%
b Regular	12	67%
c Bajo	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Nivel de productividad



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la tabla N° 12, se puede observar que el 67% de los colaboradores encuestados manifestó que el nivel de productividad es regular, el 22% manifestó que es bajo, y el 11 % manifestó que el nivel de productividad es alto.

Tabla 13. La empresa podría mejorar si implementa o mejora la forma de trabajar sus procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	15	83%
b Tal vez	3	17%
c No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. La empresa podría mejorar si implementa o mejora la forma de trabajar sus procesos.



Fuente: Elaboración propia.

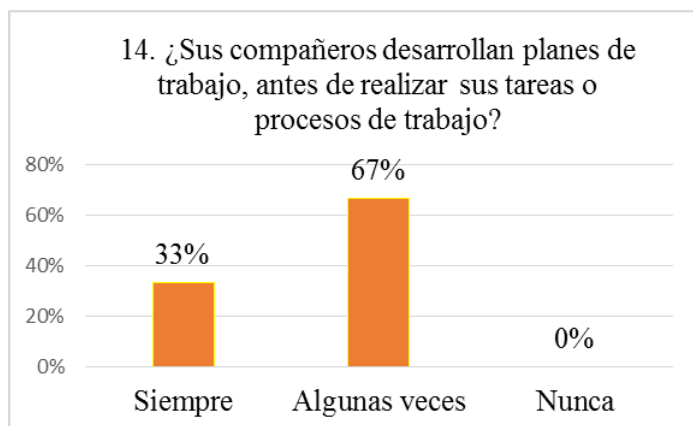
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 13 el 83% de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa si podría mejorar sus resultados si se implementa una nueva forma de trabajar sus procesos, mientras que el 17% opinó que tal vez podría mejorar sus resultados.

Tabla 14. Desarrollo de planes de trabajo antes de realizar sus tareas.

	Frecuencia	Porcentaje
a Siempre	6	33%
b Algunas veces	12	67%
c Nunca	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Desarrollo de planes de trabajo antes de realizar sus tareas.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la tabla N° 14 el 67% de los encuestados manifestó que algunas veces sus compañeros desarrollan planes de trabajo mientras que el 33% manifestó que siempre realizan planes de trabajo antes de realizar sus tareas o procesos.

Tabla 15. Trabajan con presupuestos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Siempre	4	22%
b Algunas veces	13	72%
c Nunca	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Trabajan con presupuestos.



Fuente: Elaboración propia.

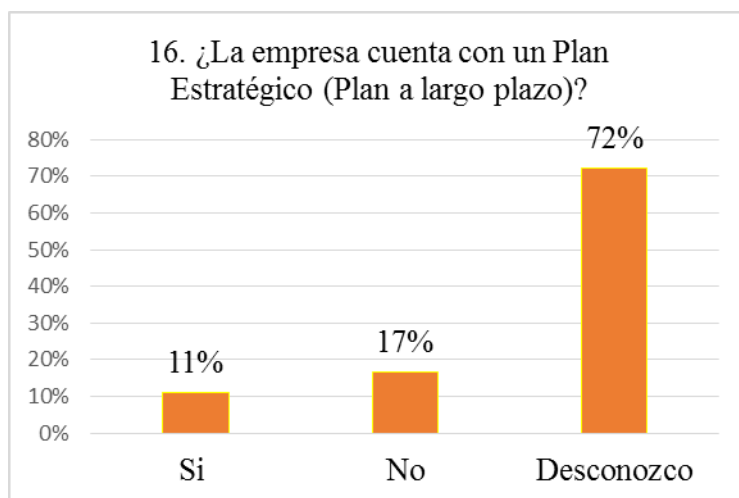
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 15 que el 72% de los colaboradores encuestados manifestó que algunas veces se trabaja con presupuestos realistas, mientras que el 22% de los encuestados manifestó que siempre trabajan con presupuestos realistas y un 6% manifestó que nunca trabajan con presupuestos realistas.

Tabla 16. Cuentan con Plan estratégico.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	2	11%
b No	3	17%
c Desconozco	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16. Cuentan con Plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

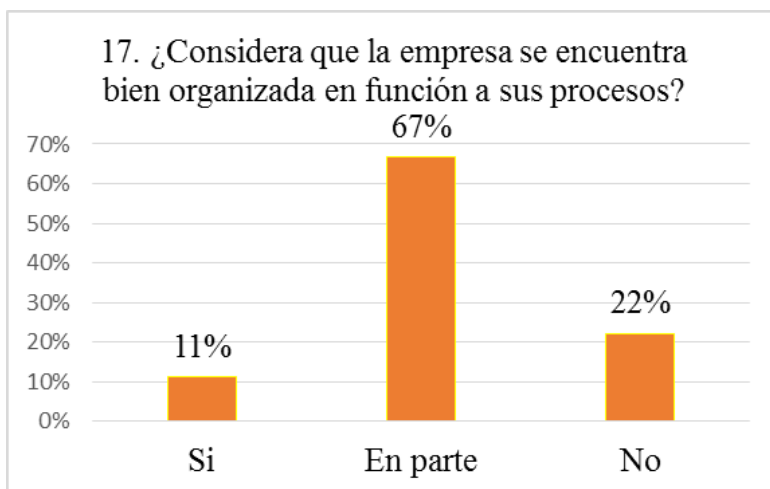
Interpretación: Según la tabla N° 16 se puede observar que el 72% de los colaboradores encuestados opinó que desconocen si la empresa cuenta con un plan estratégico, el 17% de los encuestados opinó que no cuentan con plan estratégico y el 11% de los encuestados opinó que si cuentan con un plan estratégico.

Tabla 17. Organización de la empresa en función a sus Procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	2	11%
b En parte	12	67%
c No	4	22%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17. Organización de la empresa en función a sus procesos.



Fuente: Elaboración propia

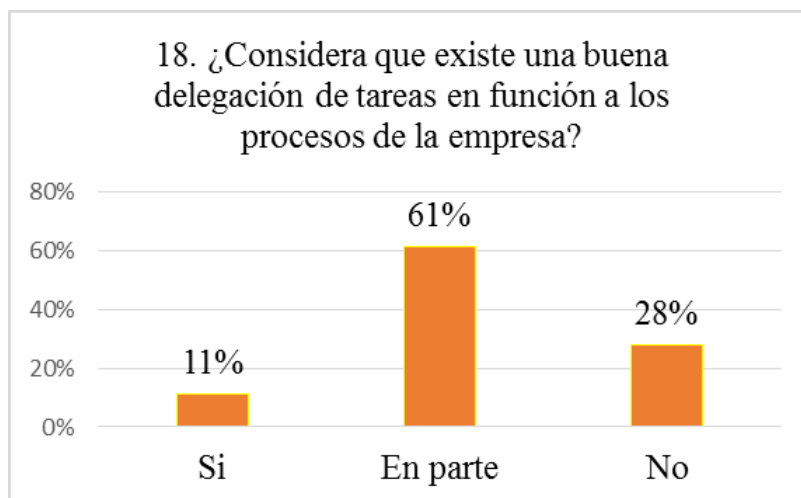
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 17, el 67% de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa se encuentra organizada solo en parte, el 22% de los encuestados manifestó que no están bien organizados y el 11% manifestó que si se encuentra organizada la empresa.

Tabla 18. Delegación de tareas en función a sus procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	2	11%
b En parte	11	61%
c No	5	28%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Delegación de tareas en función a sus procesos.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según la tabla N° 18, se puede observar que el 61% de los encuestados manifestó que existe una delegación de tareas solo en parte, el 28% de los encuestados manifestó que no hay una buena delegación de tareas y el 11% manifestó que consideran que si existe una delegación de tareas.

Tabla 19. Mejora de los procesos por parte de los líderes.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	6	33%
b En parte	9	50%
c No	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Mejora de los procesos por parte de los líderes.



Fuente: Elaboración propia.

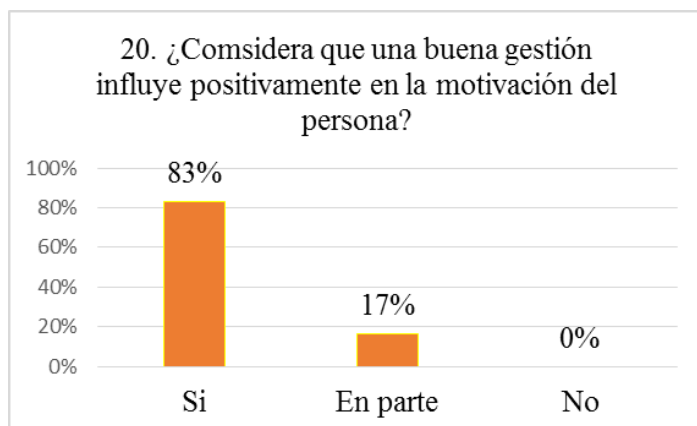
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 19 que el 50% de los colaboradores encuestados manifestó que los líderes saben mejorar los procesos solo en parte, el 33% de los encuestados consideró que si saben cómo mejorar los procesos y el 17% manifestó que no saben cómo mejorar los procesos.

Tabla 20. Influencia de la gestión en la motivación del personal.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	15	83%
b En parte	3	17%
c No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. Influencia de la gestión en la motivación del personal.



Fuente: Elaboración propia.

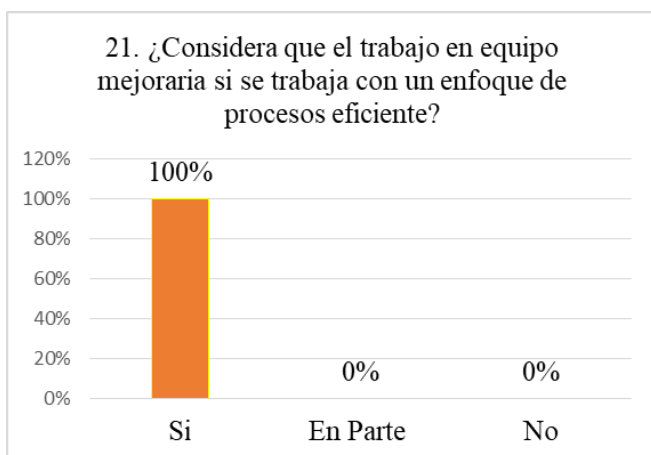
Interpretación: Según la tabla N° 20 se puede observar que el 83% de los colaboradores encuestados manifestó una buena gestión si influye positivamente en la motivación del personal, el 17% manifestó que influye en parte en la motivación del personal.

Tabla 21. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con un enfoque por procesos.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	18	100%
b En Parte	0	0%
c No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con un enfoque por procesos.



Fuente: Elaboración propia.

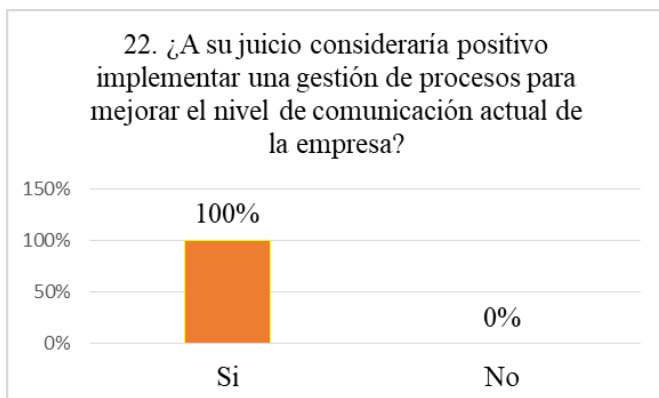
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 21 que el 100% de los colaboradores encuestados consideró que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con un enfoque por procesos eficiente.

Tabla 22. Considera positivo implementar una gestión por procesos para mejorar la comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	18	100%
b No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Considera positivo implementar una gestión por procesos para mejorar la comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

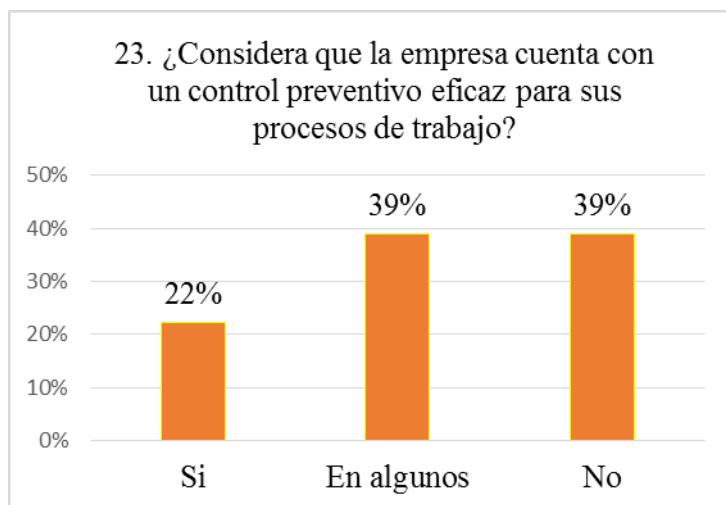
Interpretación: Según la tabla N° 22, se puede observar que el 100% de los colaboradores encuestados manifestó que considera positivo implementar una gestión por procesos para mejorar el nivel de comunicación actual de la empresa.

Tabla 23. Cuentan con un control preventivo eficaz.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	4	22%
b En algunos	7	39%
c No	7	39%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Cuentan con un control preventivo eficaz.



Fuente: Elaboración propia.

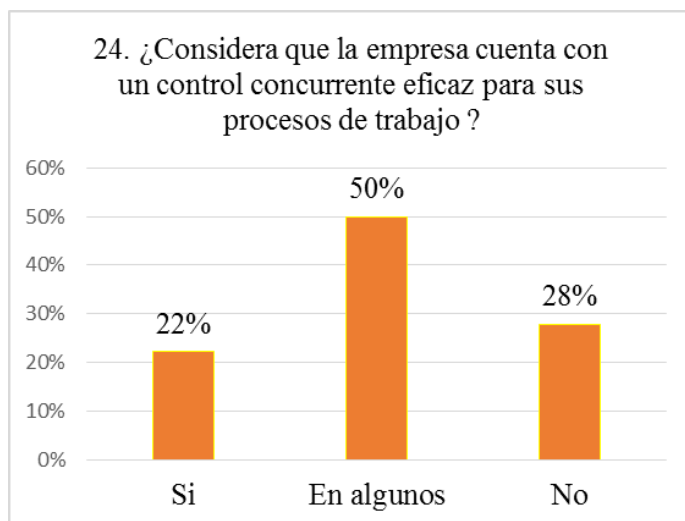
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 23 que el 39% de los colaboradores encuestados manifestó que para algunos procesos cuentan con un control eficaz preventivo, el 39% de los encuestados manifestó que no cuentan con un control eficaz preventivo y el 22% manifestó que si cuentan con un control eficaz preventivo.

Tabla 24. Cuentan con un control concurrente eficaz.

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	4	22%
b En algunos	9	50%
c No	5	28%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24. Cuentan con un control concurrente eficaz.



Fuente: Elaboración propia.

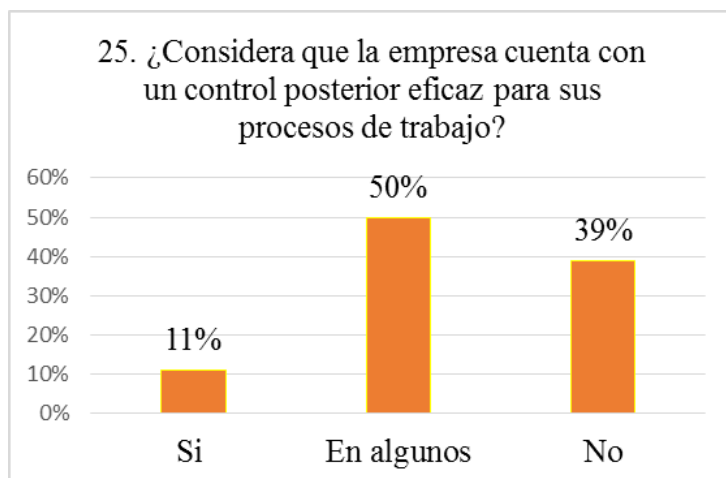
Interpretación: Según la tabla N° 24 se puede observar que el 50% de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa cuenta con un control eficaz concurrente solo para algunos procesos, el 28% de los encuestados manifestó que no cuentan con un control eficaz concurrente y el 22% de los encuestados opinó que si cuentan con un control eficaz concurrente para sus procesos de trabajo.

Tabla 25. Cuentan con un control posterior eficaz

	Frecuencia	Porcentaje
a Si	2	11%
b En algunos	9	50%
c No	7	39%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25. Cuentan con un control posterior eficaz.



Fuente: Elaboración propia

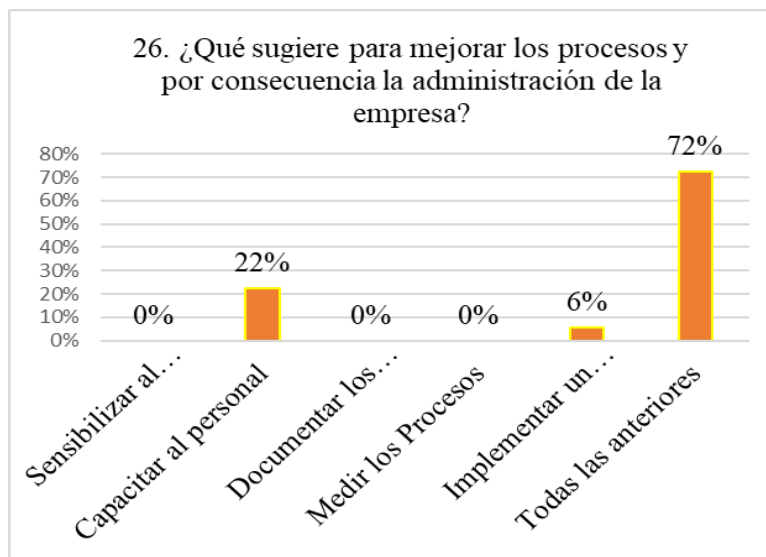
Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 25, el 50% de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para alguno de sus procesos, el 39% de los encuestados manifestó que no cuentan con un control posterior eficaz y el 11% manifestó que si cuentan con un control posterior eficaz para sus procesos de trabajo.

Tabla 26. Sugerencias para mejorar los procesos y la administración

	Frecuencia	Porcentaje
a Sensibilizar al personal	0	0%
b Capacitar al personal	4	22%
c Documentar los procesos	0	0%
d Medir los Procesos	0	0%
e Implementar un SGC ISO 9001:2015	1	6%
d Todas las anteriores	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26. Sugerencias para mejorar los procesos y la administración



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se puede observar en la tabla N° 26, el 72% de los colaboradores encuestados manifestó que la empresa debería sensibilizar, capacitar, documentar y medir los procesos e implementar SGC, mientras que el 22% manifestó solo que deberán capacitar al personal y el 6% que deberían implementar un SGC.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como finalidad conocer si la variable gestión por procesos influye en la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C, en la ciudad de Trujillo en el año 2018. A partir de los hallazgos y diversos estudios encontrados que fueron considerados en el marco teórico, se acepta la hipótesis general que establece que una gestión por procesos influye significativamente en la administración de la empresa.

Se corrobora lo señalado por Otoya (2015), en su tesis de pregrado denominada “Propuesta para mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Virginia Larco Herrera, Provincia de Trujillo, basado en el enfoque de Gestión por procesos”, donde se concluye que una propuesta basada en el enfoque de Gestión por Procesos en base a un diagnóstico situacional, si permite mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO; ello también se ha podido determinar en la administración de la empresa A&J Multiservicios S.A.C., donde se ha observado que la falta de la implementación de una adecuada gestión por procesos ha traído como consecuencia una administración no eficiente.

De igual modo, el presente estudio coincide en corroborar lo señalado por Saavedra (2013), en su tesis de pregrado titulada “Gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un Gobierno Regional” donde se demostró que la gestión por procesos optimiza los procesos de selección en tiempos; ello también ha quedado evidenciado cuando se ha demostrado que la falta de una completa gestión por procesos (32.69%) genera una mala organización (11%), incluyendo los tiempos que se emplean en los procesos que se realizan.

Respecto a lo que indica Rojas (2016) en su tesis “Conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del Distrito de Trujillo”, donde indica que el nivel de conocimientos y aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de dos y tres tenedores de la ciudad de Trujillo son deficientes y de implementación parcial, se ha coincidido en ello al 100% dentro de la realidad de la empresa de A&J Multiservicios S.A.C. según muestra los

indicadores, por ejemplo, en el grado de implementación sólo se llega al 22.4% y en el caso de la preparación (conocimientos) el nivel apenas llega al 29.67%.

Con relación a lo que señala Guachamín (2014), en su tesis de postgrado titulada “Propuesta de un modelo de Gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del Municipio del distrito Metropolitano de Quito”, donde se determinó que un modelo de gestión por procesos permite lograr una administración eficiente de los recursos y mejora de los servicios, pero que requiere un cambio de paradigmas del personal que siempre muestra resistencia; de ahí la importancia de socializar, participar y capacitar a fin de lograr que internamente exista una mejor organización y externamente se logre proveer servicios de calidad; se ha podido corroborar dentro de la presente investigación dado que el personal de la empresa A&J Multiservicios S.A.C. presentó un nivel de importancia a los procesos del 25%, ello como causa de la falta de implementación de la gestión por procesos, así como un nivel de capacitación del 28%; por lo cual también se coincide que se hace necesario la socialización, participación y capacitación para asegurar el éxito de una gestión por procesos en este tipo de organizaciones.

En cuanto a lo señalado por Montoya y Aguilar (2011), en su tesis “Diagnóstico de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín”, donde concluyen que los aspectos más críticos para tener una correcta aplicación es el conocimiento de la gestión y control por procesos por parte de los empleados, también se ha podido evidenciar según la realidad de la empresa A&J Multiservicios S.A.C., donde el hecho de que los colaboradores no tienen un conocimiento al 100% de cómo llevar una gestión por procesos ha determinado que la administración no funcione de manera efectiva.

Por ultimo podemos señalar que lo que indica Aguirre (2013), en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”, en relación a que los procesos no están diseñados en función a las necesidades de los clientes, una realidad que también se ha podido observar en el caso de la empresa A&J Multiservicios S.A.C., donde los procesos han sido determinados en base a la necesidad y urgencia, más no han sido planificados teniendo en cuenta la necesidades de los clientes internos y

externos. Según los resultados arrojados, se puede señalar que las dimensiones relacionadas a la importancia e implementación (25% y 22.4%) son los factores más críticos que se debe buscar mejorar y de esa manera trabajar con una gestión por procesos de manera integral. Por otro lado, la dimensión de la organización de la empresa (11%), es el factor más bajo de la administración, ello como consecuencia de una mala gestión por procesos que se viene desarrollando dentro de la empresa A&J Multiservicios S.A.C. Asimismo se puede destacar que los factores más desarrollados o de mayor consciencia son la influencia positiva que tiene una gestión por procesos dentro de la empresa (53.67%), como la parte de dirección (79%), donde los colaboradores reconocen que se encuentran motivados, y que existe en las áreas una buena comunicación y trabajo en equipo, la cual podría aprovecharse para desarrollar una excelente gestión por procesos.

En relación a la hipótesis planteada en la presente investigación sobre que la gestión por procesos influye en la Administración de la empresa de manera directa o significativa, se puede verificar que es correcta, según los resultados arrojados la escasa implementación de la gestión por procesos (32.69%) ha generado como consecuencia una administración no efectiva (32.58%); donde se adolece de una buena organización y control.

Con relación a los resultados determinados podemos señalar que la empresa Multiservicios S.A.C, no ha venido desarrollando una correcta implementación de un enfoque basado en procesos, lo cual se resalta en los indicadores de preparación (29.67%), importancia (25%) e implementación (22.4%); que son las causales de que la Administración de la empresa tampoco este llevando de la mejor manera (32.58%), lo cual se denota en los indicadores de planeación (22%), organización (11%) y control (18.33%). Según la presente investigación los factores positivos que presenta la organización están relacionados a que los colaboradores reconocen la influencia positiva de trabajar con una gestión de procesos, ello se resalta en el indicador influencia el cual llega a un 53.67%; por otro lado otro indicador positivo ha sido el de la dirección de la organización que ha alcanzado un 79%; el cual resalta la comunicación, motivación y el trabajo en equipo que existe dentro de la empresa por parte de los colaboradores, que es una buena base para trabajar de manera correcta con enfoque basado en procesos.

Finalmente podemos concluir esta discusión, proponiendo nuevas investigaciones que complementen a la presente en cuanto a la influencia que tiene la gestión de procesos frente a los clientes externos.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que el enfoque de gestión por procesos viene influyendo en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C., a un nivel del 32.58% de la gestión; un nivel bajo que es resultado de una falta de planificación (22%) y organización (11%) en los procesos que la empresa realiza en la prestación de sus servicios a los clientes.
2. Se determinó que la empresa A&J Multiservicios S.A.C. ha implementado una gestión por procesos a un nivel del 32,69%, lo cual implica un nivel bajo; ello debido a la falta de relevancia que le dan sus Directivos al enfoque de procesos (22%), a la falta de implementación de mapas de procesos (17%) y flujogramas (6%), que ha conllevado a una productividad de un nivel bajo (11%) según la propia percepción de sus colaboradores.
3. Se concluyó que el grado de importancia que tiene la empresa A&J Multiservicios S.A.C. para trabajar con una gestión basada en procesos, llega al nivel del 25% según la percepción de todos sus colaboradores, un resultado bajo, que es consecuencia de la falta de importancia que le dan a una gestión por procesos tanto sus Directivos (22%) como los subordinados (28%); la explicación a ello se sustenta en una falta de preparación.
4. Se determinó que el personal de la empresa A&J Multiservicios S.A.C. no se encuentra preparado para implementar una Gestión basada en procesos, dado que presenta un nivel bajo (29,67%) entre todos sus colaboradores; ello a causa de una falta de conocimientos (28%), ausencia de capacitaciones (28%) y falta experiencia con este método de trabajo (33%).
5. Se determinó que la propuesta a plantear para optimizar la Administración por medio de una gestión por procesos en la empresa A&J Multiservicios S.A.C. estará basada en sensibilizar a los colaboradores para que le den mayor grado de importancia a trabajar con una gestión por procesos, seguido del desarrollo de un Plan de Capacitación y un sistema de asesoramiento para que puedan

implementar el enfoque de manera segura y exitosa. Dicha propuesta se detalla en los anexos de la presente investigación.

6. Se determinó que el nivel de correlación es moderada o también llamada correlación positiva débil entre las variables gestión por procesos y la administración en la empresa A&J Multiservicios S.A.C, dando como resultado 0,611 según lo aplicado en base al programa SPSS, demostrándose así que la gestión por procesos está asociada a la administración de la empresa en estudio, pero no es la única variable incidente.

RECOMENDACIONES

1. Sensibilizar y capacitar a los colaboradores de la empresa A&J Multiservicios S.A.C en lo referente al enfoque de trabajo, basado en una Gestión por Procesos, utilizando técnicas de benchmarking y coaching.
2. Hacer partícipe a todos los colaboradores en la implementación de un piloto basado en la gestión por procesos dentro de la empresa, donde desarrollen todos los documentos necesarios (mapas de procesos, flujogramas, fichas de procesos, procedimientos, planes de trabajo, etc.) para mejorar la administración de la organización.
3. Desarrollar un programa de círculos de calidad en los distintos niveles de la organización para poder captar las ideas y sugerencias del personal con respecto a la mejor forma de administrar los procesos de la empresa.
4. Implementar un sistema de control más efectivo de los presupuestos con los que se trabaja en cada proceso de la organización para evitar desajustes y pérdida innecesaria de recursos para la empresa.
5. Diseñar un Plan estratégico para la organización que pueda orientar las actividades a corto, mediano y largo plazo y de esta forma mejorar la administración de la misma.
6. Desarrollar un sistema más eficiente en cuanto a la delegación de tareas (empowerment), de tal manera que mejore la organización de los procesos y la administración de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración en Teoría*. (29 de Julio de 2009). Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de Administración en Teoría: <http://administracionenteoria.blogspot.pe/2009/07/importancia-de-la-administracion.html>
- AEC. (Enero de 2017). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2017, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Anabitarte, A. S. (2001). *Indicadores de Gestión*. Madrid: Diaz de Santos.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MCGraw Hill Interamericana.
- Deeb, C. (Marzo de 2017). *La Voz de Houston*. Recuperado el 16 de Setiembre de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-le-ocurre-una-organizacin-con-una-mala-administracin-13402.html>
- Escuela Europea de la Excelencia*. (27 de Julio de 2016). Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de Nuevas Normas ISO: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Gestión y Administración*. (10 de Abril de 2014). Recuperado el 6 de Octubre de 2017, de Gestión y Administración: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- Hernández, G. (14 de Agosto de 2016). *Calidad y ADR*. Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/ciclo-deming-en-la-iso-90012015/>
- Krajewski, L. (2013). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Suministros*. Madrid: Pearson .
- Normas 9000*. (5 de Agosto de 2016). Recuperado el 6 de Octubre de 2017, de Gestión de la Calidad: <http://www.normas9000.com/content/Glosario.aspx>
- OMC. (2009). *Foro Público: Problemas Mundiales Soluciones Mundales*. Suiza: Publicaciones de la OMC.
- Redalyc Org*. (Agosto de 2015). Recuperado el 13 de Octubre de 2017, de Redalyc Org: <http://www.redalyc.org/html/922/92218768002/>
- RRP. (24 de Setiembre de 2012). Recuperado el 16 de Setiembre de 2017, de <http://rpp.pe/economia/economia/sector-electrico-peruano-enfrentara-una-crisis-en-el-corto-plazo-noticia-524929>
- Sanchez, J. A. (2003). *Control Avanzado de Procesos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Terry, G. R. (1999). *Principios de la Administración*. Madrid: Continental.
- Universidad Nacional Federico Villareal. (3 de Marzo de 2017). Recuperado el 16 de Setiembre de 2017, de <http://www.unfv.edu.pe/SITE/noticias/2310-nueva-etapa-en-universidad-villarreal-gestion-por-procesos-en-marcha>

Velasco, J. A. (2004). *Gestión por Procesos: "Cómo utilizar la ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización"*. Madrid: Delton.

ANEXOS

ANEXO N° 01: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

- | | |
|------|---|
| I. | Entrevistado: José Paúl Osorio Barrenechea |
| II. | Cargo: Gerente de Operaciones |
| III. | Empresa: A & J Multiservicios S.A.C |
| IV. | Entrevistadora: Bach. María Cristina Gómez Gamboa |
| V. | Objetivo: Determinar el grado de importancia, capacidad e implementación de la Gestión de Procesos por parte de la Administración de la empresa. |
| VI. | Lugar: Trujillo – Oficinas Administrativas de la empresa A & J Multiservicios S.A.C. |
| VII. | Fecha: lunes 23 de abril del 2018 |

Relación de preguntas

1. ¿Tiene conocimiento de lo que implica una gestión por procesos?
2. ¿La empresa brinda capacitaciones al personal sobre gestión por procesos?
3. ¿Con que frecuencia lo hacen?
4. ¿Quiénes brindan dichas capacitaciones?
5. ¿Las capacitaciones se brindan dentro o fuera del horario de trabajo?
6. ¿Cuál es la razón de que porque no se brindan dichas capacitaciones sobre procesos?
7. ¿Ha implementado una gestión por procesos en alguna oportunidad dentro o fuera de la empresa?
8. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?
9. ¿Considera que sus colaboradores le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?
10. ¿La empresa cuenta con un mapa de procesos?
11. ¿Sus colaboradores utilizan fichas de procesos?
12. ¿Las funciones o tareas, de cada puesto de trabajo se encuentran documentadas en procedimientos escritos o visuales?

13. ¿Se cuenta con flujogramas para todos los procesos que realiza dentro de la empresa?
14. ¿Se trabaja con fichas de indicadores, para medir los procesos de la empresa?
15. ¿Qué tan satisfecho está, con la forma como se trabaja dentro de la empresa?
16. ¿Cómo calificaría el nivel de productividad de la empresa con su actual forma de trabajo?
17. ¿Bajo su percepción, considera que la empresa podría mejorar sus resultados económicos si implementa o mejora una nueva forma de trabajar sus procesos?
18. ¿Sus colaboradores desarrollan planes de trabajo, antes de realizar sus tareas o procesos de trabajo?
19. ¿Se trabaja con presupuestos realistas dentro de la empresa?
20. ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico (Plan de largo Plazo)?
21. ¿Considera que la empresa se encuentra bien organizada en función a sus procesos?
22. ¿Considera que existe una buena delegación de tareas en función a los procesos de la empresa?
23. ¿Considera que los líderes saben cómo mejorar los procesos de la organización?
24. ¿Considera que una buena gestión de procesos influye positivamente en la motivación del personal?
25. ¿Considera que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con un enfoque de procesos eficiente?
26. ¿A su juicio consideraría positivo implementar una gestión de procesos para mejorar el nivel de comunicación actual de la empresa?
27. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo, concurrente y posterior eficaz para sus procesos de trabajo?
28. ¿Qué sugiere para mejorar los procesos y por consecuencia la gestión de la empresa?

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES

1. Si, en anteriores trabajos.
2. No, dado que no está implementada la Gestión por Procesos. En el área de Seguridad, se inició la implementación de la gestión por procesos
3. Se hizo 2 veces al año, en lo que respecta a otras áreas no se les ha capacitado solo en el área de Seguridad
4. En aquel entonces, el Ing. Encargado de SSOMA (Seguridad, Salud ocupacional y Medio Ambiente).
5. De acuerdo a la normatividad, las capacitaciones son dentro del horario de trabajo, para que nadie pueda decir que no podrá asistir.
6. Se brindó parcialmente a la empresa debido a que la mayoría del personal no se encuentra en la oficina de Trujillo, viajan a supervisar a las demás unidades de negocios, y se pensó que no era necesario.
7. Si, en el año 2007, he participado en la implementación de una gestión por procesos en una empresa Electrocentro en Huancayo.
8. Hasta la fecha, no, no le han dado la importancia necesaria, pero se ha sugerido que se implemente una Gestión por Procesos con el fin de mejorar el manejo de la empresa.
9. En cuanto a los trabajadores, tampoco, ya que son trabajadores de permanencia temporal contratados exclusivamente para una determinada realidad.
10. No, no se cuenta con un Mapa de procesos.
11. No, no utilizan, solo registros.
12. Si, ya sabemos cuál es la actividad de cada persona, en documentos escritos.
13. No, no se cuenta.
14. No, no se usan.
15. No tanto, debido a que debería trabajarse de manera más organizada dentro de la empresa.
16. Pienso, que se podría mejorar teniendo en cuenta que no hay organización, se podría optimizar tiempos y demás.
17. En lo que respecta a mi área no, pero en el caso de áreas de Mantenimiento si, puesto que se podrían hacer más servicio en menos tiempo.
18. En algunos casos si, realizan sus planes de trabajo, pero no lo hacen para todas sus actividades.

19. Si, trabajamos con presupuestos realistas, no se gasta más de lo necesario.
20. No, no se cuenta.
21. No, puesto que solo se ha capacitado al respecto solo en un área, más no en toda la empresa, es por ello que no se encuentra bien organizada la empresa.
22. Cada trabajador conoce las actividades que ejecuta, cuando se implemente la Gestión por Procesos se podría conocer si existe una adecuada delegación de tareas en base a los procesos que se realiza en la empresa.
23. No, hasta que no tengamos implementada la Gestión por Procesos, no sabremos si son capaces de hacerlo.
24. En el caso de que no sea muy redundante la información si los motivaría, es necesario desde mi punto de vista, que se haga solo lo necesario, la persona que podría implementar la Gestión por Procesos tiene que conocer a detalle las actividades que se ejecutan.
25. Sí, mejoraría el trabajo en equipo dentro de la empresa.
26. Si, mejoraría el nivel de comunicación de la empresa. Si es necesario para llevar en forma ordenada todo y evitar reclamos por parte de nuestros clientes.
27. No, solo lo hacemos de manera empírica.
28. Sugiero que se implemente una gestión por procesos, que se amplíe a todas las áreas y para todas las actividades que ejecuta la empresa, para optimizar tiempos y evitar documentos innecesarios.

ANEXO N° 02: DETERMINACIÓN DE CONFIABILIDAD INTERNA DEL INSTRUMENTO VÍA EXCEL – PRUEBA PILOTO

N°	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Sumatoria
1	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	43
2	3	2	2	3	2	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	62
3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	1	43
4	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	49
5	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	54
6	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	1	1	1	42
7	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	3	2	1	2	1	2	2	3	3	2	1	2	1	45
8	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	56
9	2	2	1	2	3	1	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	51
10	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	55
	0.46	0.23	0.23	0.22	0.10	0.62	0.18	0.23	0.23	0.62	0.27	0.18	0.18	0.23	0.22	0.18	0.54	0.54	0.62	0.10	0.00	0.00	0.46	0.40	0.28	45.56

K	25
Suma Variables	7.3
VT	45.56

Sección 1	1.041666667
Sección 2	0.84

ALFA DE CROMBACH	0.87
------------------	------

RESULTADOS CODIFICADOS POR ÍTEM PARA DETERMINAR LA CORRELACIÓN VÍA EXCEL – ENCUESTA

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

Coef. Corr. 0.80

ANEXO N° 03 INFORME ESTADÍSTICO CONFIABILIDAD Y CORRELACIÓN

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Título de la Investigación	“Influencia de la gestión por procesos en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C. del distrito de Trujillo, año 2018.”
Línea de Investigación	Administración de Operaciones
Autora de la Investigación	María Cristina Gómez Gamboa
Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Yache Cuenca Eduardo Javier – Lic. en Estadística

CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems.

El alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Criterios de Interpretación del Coeficiente de Alfa de Cronbach

Valores de Alfa	Consistencia Interna
$\alpha \leq 0.9$	Excelente
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Buena
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Aceptable
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Cuestionable
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Pobre
$0.5 > \alpha$	Inaceptable

RESULTADOS OBTENIDOS

Utilizando el método de Alfa de Cronbach aplicado a 10 elementos (Encuesta Piloto) con las mismas características de la población bajo estudio, el instrumento elaborado por la autora para medir la influencia de la Gestión de Procesos en la Administración de la empresa Angel & Jose Multiservicios S.A.C, se sometió a la prueba de confiabilidad, por medio del programa SPSS 22 el resultado se presenta a continuación:

Según los resultados, el instrumento presenta una BUENA confiabilidad Interna o significativa, con un Alfa de Cronbach = 0.877

REPORTE DE SALIDA

Tabla 01: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	10	100.0

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

Tabla 02: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0.877	0.859	23

Observaciones

Cada una de las variables de componente siguiente tiene una varianza cero y se ha eliminado de la escala: Item21, Item22. El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. Las estadísticas basadas en su matriz inversa no se pueden calcular y se visualizan como valores perdidos por el sistema.

Tabla 03: Estadísticas de elemento

Ítems	Media	Desviación estándar	N
Item01	2.30	.675	10
Item02	1.30	.483	10
Item03	1.30	.483	10
Item04	2.00	.471	10
Item05	2.10	.316	10
Item06	1.80	.789	10
Item07	1.20	.422	10
Item08	2.30	.483	10
Item09	1.70	.483	10
Item10	1.80	.789	10
Item11	2.60	.516	10
Item12	1.80	.422	10
Item13	2.80	.422	10
Item14	2.30	.483	10
Item15	2.00	.471	10
Item16	1.80	.422	10
Item17	1.90	.738	10
Item18	1.90	.738	10

Item19	2.20	.789	10
Item20	2.90	.316	10
Item23	1.70	.675	10
Item24	1.80	.632	10
Item25	1.50	.527	10

Tabla 04: Estadísticas de total de elemento

Ítems	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item01	42.70	43.122	.223		.881
Item02	43.70	41.789	.566		.870
Item03	43.70	43.344	.311		.876
Item04	43.00	41.333	.660		.867
Item05	42.90	45.433	.005		.881
Item06	43.20	43.067	.180		.884
Item07	43.80	43.289	.376		.874
Item08	42.70	42.011	.529		.871
Item09	43.30	45.789	-.071		.885
Item10	43.20	38.844	.619		.867
Item11	42.40	41.156	.624		.868
Item12	43.20	43.067	.418		.874
Item13	42.20	45.733	-.062		.884
Item14	42.70	43.789	.240		.878
Item15	43.00	42.000	.546		.870
Item16	43.20	42.622	.501		.872
Item17	43.10	38.100	.759		.861
Item18	43.10	37.656	.812		.859
Item19	42.80	37.733	.743		.861
Item20	42.10	45.878	-.099		.882
Item23	43.30	37.344	.940		.855
Item24	43.20	38.400	.862		.858
Item25	43.50	42.500	.404		.874

INFORME ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN

CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Título de la Investigación	“Influencia de la gestión por procesos en la administración de la empresa A & J Multiservicios S.A.C. del distrito de Trujillo, año 2018.”
Línea de Investigación	Administración de Operaciones
Autora de la Investigación	María Cristina Gómez Gamboa
Apellidos y Nombres del Experto	Dr. Yache Cuenca Eduardo Javier – Lic. en Estadística

CORRELACIÓN

La correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas. Se considera que dos variables están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación entre ellas si al disminuir los valores de A lo hacen también los de B y viceversa. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad. En resumen, la correlación estadística constituye una técnica estadística que nos indica si dos variables están relacionadas o no.

MÉTODOS UTILIZADOS

Coeficiente de correlación de rango de Kendall, comúnmente denominado coeficiente tau de Kendall, es una estadística utilizada para medir la asociación ordinal entre dos cantidades medidas. Una prueba de tau es una prueba de hipótesis no paramétrica para la dependencia estadística basada en el coeficiente de tau.

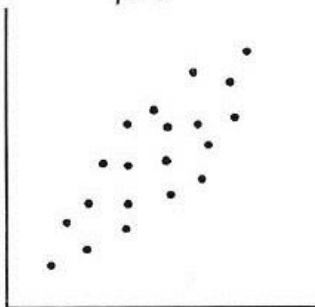
Intuitivamente, la correlación de Kendall entre dos variables será alta cuando las observaciones tengan una clasificación similar (o idéntica para una correlación de 1) (es decir, la etiqueta de posición relativa de las observaciones dentro de la variable: 1ª, 2ª, 3ª, etc.) entre las dos variables, y baja cuando las observaciones tienen un rango diferente (o totalmente diferente para una correlación de -1) entre las dos variables.

Criterios de Interpretación de la Correlación de Kendall

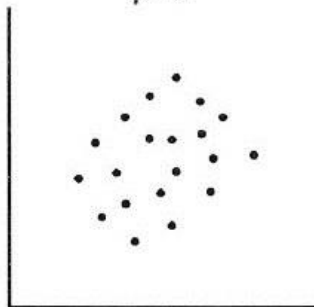
Valores de r	Conclusión
$r = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0.90 \leq r < 1.00$	Correlación muy alta
$0.70 \leq r < 0.90$	Correlación alta
$0.40 \leq r < 0.70$	Correlación moderada
$0.20 \leq r < 0.40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = -1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Diagrama de Dispersión; es una herramienta gráfica que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables, por medio de la visualización de la forma y la tendencia de la misma. Con base en el comportamiento que toman las variables de estudio, podemos encontrar 3 tipos de correlación: Positiva, negativa y nula.

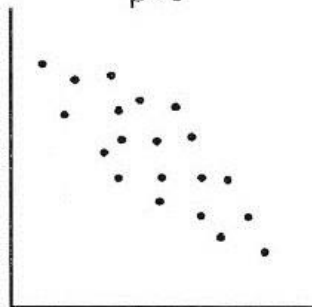
CORRELACION POSITIVA
 $\rho > 0$



CORRELACION NULA
 $\rho = 0$



CORRELACION NEGATIVA
 $\rho < 0$



RESULTADOS OBTENIDOS

Utilizando la Correlación de Kendall aplicado a los 18 elementos que conforma la muestra poblacional, se evaluó la correlación de las dos variables de investigación: Gestión por Procesos (variable independiente) y Administración (variable dependiente), por medio del programa SPSS 22 los resultados se presentan a continuación:

Según los resultados analizados, las variables de investigación muestran una correlación de 0,611; lo cual implica una correlación Moderada, ello se interpreta en que una Gestión por procesos influye en la Administración de la organización, pero no es la única variable incidente.

REPORTE DE SALIDA

Tabla 01: Correlación de Variables - Tau_b de Kendall

		Gestión por Procesos	Administración
tau_b de Kendall	Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.001
		N	18
	Administración	Coeficiente de correlación	0,611**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	18

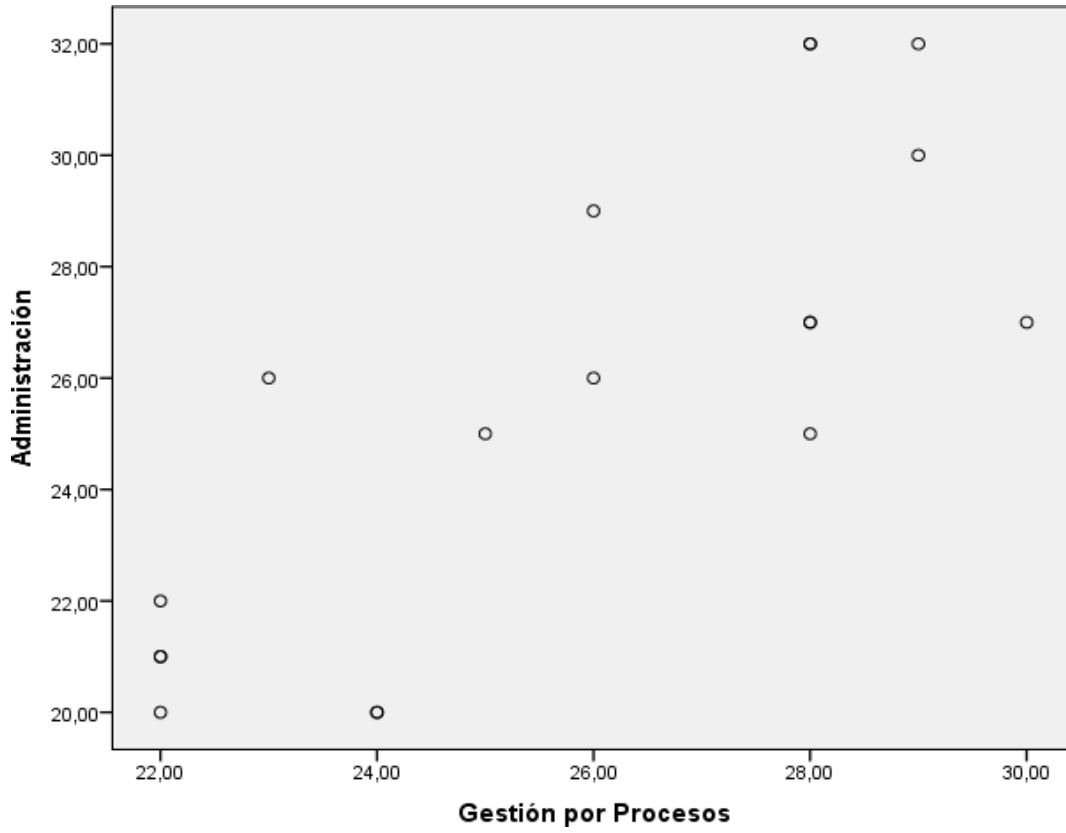
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Utilizando el Diagrama de Dispersión aplicado a los 18 elementos que conforma la muestra poblacional, se evaluó gráficamente la correlación de las dos variables de investigación: Gestión por Procesos (variable independiente) y Administración (variable dependiente), por medio del programa SPSS 22 los resultados se presentan a continuación:

Según se puede apreciar en el gráfico que se muestra una correlación positiva débil; es decir a mayor conocimiento de la Gestión por Procesos por parte de los colaboradores, mejora la Administración de la organización de forma relativa; dado que hay una correlación moderada.

REPORTE DE SALIDA

GRAFICO 01: DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



ASESORIA Y CONSULTORÍA ESTADÍSTICA
"SOLUCIONES"

Dr. YACHE CUENCA EDUARDO JAVIER
Colegio de Estadísticos del Perú COESPE 426
948869959 949310911

ANEXO N° 04: CRONOGRAMA DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

Item	Actividades a realizar	Abril		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre			
		1°	2°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°		
		Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	
1	Elección del tema y revisión bibliográfica.	■																									
2	Elaboración y definición del planteamiento del problema.	■																									
3	Formulación de la justificación y limitaciones.			■																							
4	Busqueda y elaboración de los antecedentes.				■																						
5	Elaboración del marco teórico.							■																			
6	Formulación de la hipótesis general.											■															
7	Operacionalización de las variables.											■															
8	Descripción del ámbito de investigación.											■															
9	Determinación de población y muestra.															■											
10	Presentación del Plan de Tesis.																	■									
11	Solicitud de permisos UAP.																	■									
12	Elaboración de Plan para aplicación de instrumento.																		■								
13	Procesamiento de resultados.																			■							
14	Redacción de discusión de la investigación.																							■			
15	Elaboración de conclusiones y recomendaciones.																									■	
16	Presentación y sustentación de tesis.																									■	

ANEXO N° 05: FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

ANEXO XX: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título: "Propuesta de una Gestión por Procesos para la administración de la empresa A & J MULTISERVICIOS S.A.C., del Distrito de Trujillo, año 2018"
 Nombre y Apellidos del Experto: Es. Waldemar Sánchez Bujica
 Grado Académico: Magister en Negocios Cargo: Consultor de Empresas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opción de respuesta				Criterios de Evaluación											
				Completamente	En parte	Desconozco		Restricción clara y precisa		Coherencia con variables		Coherencia con directores		Coherencia con indicadores					
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Gestión por Procesos	Preparación	Grado de Conocimiento	1. ¿Tiene conocimiento de lo que implica una Gestión por Procesos?	Completamente	En parte	Desconozco		X		X		X		X		X			
		Nivel de Capacitación	2. ¿Ha recibido capacitación sobre la Gestión por Procesos por parte de la empresa?	Si	No			X		X		X		X		X		X	
		Nivel de Experiencia	3. ¿Ha implementado una Gestión por Procesos en alguna oportunidad?	Si	No			X		X		X		X		X		X	
	Importancia	Grado en los Directivos	4. ¿Considera que los Directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar sus Procesos?	Siempre	Algunas veces	Nunca		X		X		X		X		X		X	
		Grado en los colaboradores	5. ¿Sus compañeros de trabajo le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?	Si	Algunas veces	Nunca		X		X		X		X		X		X	
	Implementación	Desarrollo de Mapas de Procesos	6. ¿Tiene conocimiento de que en la empresa se cuenta con un Mapa de Procesos?	Si	No	Desconozco		X		X		X		X		X		X	
		Desarrollo de Fichas de Procesos	7. ¿Trabaja Ud. con Fichas de Procesos?	Si	No			X		X		X		X		X		X	

		Organización		Dirección											
Desarrollo de Presupuestos	15. ¿Se trabaja con presupuestos realistas dentro de la empresa?	Siempre	Algunas veces	Nunca											
Desarrollo de Plan Estratégico	16. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico (Plan a largo plazo)?	Si	No	Desconozco											
Desarrollo de Tareas	17. ¿Considera que la empresa se encuentra bien organizada en función a sus procesos?	Si	En parte	No											
Desarrollo de Departamentalización	18. ¿Considera que existe una buena delegación de tareas en función a los procesos de la empresa?	Si	En parte	No											
Nivel de Liderazgo	19. ¿Considera que los líderes saben cómo mejorar los procesos de la organización?	Si	En parte	No											
Nivel de Motivación	20. ¿Considera que una buena gestión influye positivamente en la motivación del personal?	Si	En parte	No											
Nivel de Trabajo en Equipo	21. ¿Considera que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con un enfoque de proceso eficiente?	Si	No												
Nivel de Comunicación	22. ¿Considera positivo implementar una gestión de procesos para mejorar el nivel de comunicación de la empresa?	Todos	Algunos	Ninguno											

Control	Desarrollo de Control Preventivo	23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No		X					X
	Desarrollo de Control Recurrente	24. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No		X		X			X
	Desarrollo de Control Posterior	25. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No			X		X		X

VALIDACIÓN:

Laego de evaluado el instrumento **PROCEDE** **NO PROCEDE** para su validación.


 Firma del Evaluador
 DNI: 18032320

	Control	Desarrollo de Control Preventivo	23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No	Respuestas					
							Si	En algunos	No			
		Desarrollo de Control Recurrente	24. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No	X	X				
		Desarrollo de Control Posterior	25. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No	X	X	X			

VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento PROCEDE NO PROCEDE para su validación.



 Firma del Evaluator
 DNI: ...4053840-

ANEXO XX: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título: "Propuesta de una Gestión por Procesos para la administración de la empresa A & J MULTISERVICIOS S.A.C., del Distrito de Trujillo, año 2018"
 Nombre y Apellidos del Experto: *Ing. Rubén Velasco Corallo*
 Grado Académico: *Maestro en Dirección de Operaciones* Cargo: *Consultor en Gestión de Procesos*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios de Evaluación												
				Opción de respuesta			Relación clara y precisa		Coherencia con variables		Coherencia con dimensiones		Coherencia con indicadores			
				Completamente	En parte	Desconoce	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Gestión por Procesos	Preparación	Grado de Conocimiento	1. ¿Tiene conocimiento de lo que implica una Gestión por Procesos?	Si				X						X		
		Nivel de Capacitación	2. ¿Ha recibido capacitación sobre la Gestión por Procesos por parte de la empresa?	Si	No			X							X	
		Nivel de Experiencia	3. ¿Ha implementado una Gestión por Procesos en alguna oportunidad?	Si	No			X							X	
	Importancia	Grado en los Directivos	4. ¿Considera que los Directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar sus Procesos?	Siempre	Algunas veces	Nunca			X						X	
		Grado en los colaboradores	5. ¿Sus compañeros de trabajo le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?	Si	Algunas veces	Nunca			X						X	
	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos	6. ¿Tiene conocimiento de que en la empresa se cuenta con un Mapa de Procesos?	Si	No	Desconoce			X						X	
		Desarrollo de Fichas de Procesos	7. ¿Trabaja Ud. con Fichas de Procesos?	Si	No			X							X	

Control	Desarrollo de Control Preventivo	23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No		X							X
	Desarrollo de Control Recurrente	24. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrencia eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No		X							X
	Desarrollo de Control Posterior	25. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos de trabajo?	Si	En algunos	No		X							X

VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento **PROCEDE** **NO PROCEDE** para su validación.


 Firma del Evaluador
 DNI: 69457227

ANEXO N° 06: FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN A & J MULTISERVICIOS S.A.C

A continuación, le presentamos un conjunto de preguntas que servirán para desarrollar un trabajo de investigación que tiene como fin, mejorar la administración de la empresa y del servicio que presta, por lo cual le agradeceremos que nos responda con la mayor sinceridad posible, las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene conocimiento de lo que implica una gestión por procesos?
a) Completamente b) En parte c) Desconozco
2. ¿Ha recibido capacitaciones sobre la gestión por procesos por parte de la empresa?
a) Si b) No
3. ¿Ha implementado una gestión por procesos en alguna oportunidad?
a) Si b) No
4. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
5. ¿Considera que sus compañeros de trabajo le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
6. ¿Tiene conocimiento de que en la empresa se cuenta con un Mapa de Procesos?
a) Si se cuenta b) No se cuenta c) Desconozco
7. ¿Trabaja usted con fichas de Procesos?
a) Si b) No
8. ¿Sus funciones o tareas, las tiene documentadas en procedimientos escritos o visuales?
a) Todas b) Parte de ellas c) Ninguna
9. ¿Cuenta con flujogramas para todos los procesos que realiza dentro de su puesto de trabajo?
a) Si b) Para una parte c) No

10. ¿Trabaja usted con fichas de Indicadores, para medir sus procesos de trabajo?
a) Si b) Para una parte c) No
11. ¿Qué tan satisfecho está, con la forma como se trabaja dentro de la empresa?
a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d)
Nada satisfecho
12. ¿Cómo calificaría el nivel de productividad de la empresa con su actual forma de trabajo?
a) Alto b) Regular c) Bajo
13. ¿Bajo su percepción, considera que la empresa podría mejorar sus resultados económicos si implementa o mejora una nueva forma de trabajar sus procesos?
a) Si b) Tal vez c) No
14. ¿Sus compañeros desarrollan planes de trabajo, antes de realizar sus tareas o procesos de trabajo?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
15. ¿Se trabaja con presupuestos realistas dentro de la empresa?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
16. ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico (Plan de largo Plazo)?
a) Si b) No c) Desconozco
17. ¿Considera que la empresa se encuentra bien organizada en función a sus procesos?
a) Si b) En parte c) No
18. ¿Considera que existe una buena delegación de tareas en función a los procesos de la empresa?
a) Si b) En parte c) No
19. ¿Considera que los líderes saben cómo mejorar los procesos de la organización?
a) Si b) En parte c) No
20. ¿Considera que una buena gestión de procesos influye positivamente en la motivación del personal?
a) Si b) En parte c) No
21. ¿Considera que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con un enfoque de procesos eficiente?

- a) Si b) En parte c) No
22. ¿A su juicio consideraría positivo implementar una gestión de procesos para mejorar el nivel de comunicación actual de la empresa?
- a) Si b) No
23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos de trabajo?
- a) Si b) En algunos c) No
24. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos de trabajo?
- a) Si b) En algunos c) No
25. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos de trabajo?
- a) Si b) En algunos c) No
26. ¿Qué sugiere para mejorar los procesos y por consecuencia la administración de la empresa?
- a) Sensibilizar al personal para mejorar los procesos
 - b) Capacitar al personal sobre procesos
 - c) Documentar los procesos de la empresa
 - d) Medir los procesos de la empresa
 - e) Implementar un SGC ISO 9001:2015
 - f) Todas las anteriores

Le agradecemos su tiempo y colaboración

**ANEXO N° 07: RESUMEN DE RESULTADOS FAVORABLES DE
LAS VARIABLES**

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos (32,69%)	Preparación (29.67%)	Grado de Conocimiento (28%)
		Nivel de Capacitación (28%)
		Nivel de Experiencia (33%)
	Importancia (25%)	Grado en los Directivos (22%)
		Grado en los colaboradores (28%)
	Implementación (22.4%)	Desarrollo de Mapa de Procesos (17%)
		Desarrollo de Ficha de Procesos (33%)
		Desarrollo de Procedimientos (28%)
		Desarrollo de Flujogramas (6%)
		Desarrollo de Fichas de Indicador (28%)
	Influencia (53.67%)	Satisfacción del Clima Laboral (67%)
		Nivel de Productividad (11%)
		Resultados Económicos (83%)
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Administración (32.58%)	Planeación (22%)	Desarrollo de Planes de Trabajo (33%)
		Desarrollo de Presupuestos (22%)
		Desarrollo del Plan Estratégico (11%)
	Organización (11%)	Desarrollo de Tareas (11%)
		Desarrollo de la Departamentalización (11%)
	Dirección (79%)	Nivel de Liderazgo (33%)
		Nivel de Motivación (83%)
		Nivel de Trabajo en Equipo (100%)
		Nivel de Comunicación (100%)
	Control (18.33%)	Desarrollo de Control Preventivo (22%)
		Desarrollo de Control Concurrente (22%)
		Desarrollo de Control Posterior (11%)

**ANEXO N° 08: RESUMEN DE RESULTADOS QUE MUESTRAN
OPORTUNIDADES DE MEJORA**

1. El 72% de los colaboradores encuestados manifestó no conocer sobre una gestión por procesos (11% desconocía y 61% conocía sólo en parte).
2. El 72% de los colaboradores encuestados manifestó no haber recibido capacitación por parte de la empresa sobre la gestión por procesos.
3. El 67% de los encuestados manifestó que no han tenido alguna oportunidad para implementar una gestión por procesos.
4. El 78% de los encuestados manifestó que los directivos no le dan la importancia necesaria al hecho de mejorar sus procesos. (67% desconocía y 11% consideraron que nunca)
5. El 72% de los encuestados manifestó que sus compañeros de trabajo algunas veces le dan la importancia necesaria al hecho de mejorar sus procesos.
6. El 83% de los encuestados manifestó que la empresa no cuenta con un mapa de procesos (39% no cuenta y 44% desconocía).
7. El 67% de los encuestados manifestó que no utilizan fichas de procesos.
8. El 72% de los encuestados manifestó que no se tiene documentadas las funciones que realizan dentro de la empresa.
9. El 94% de los encuestados manifestó que no cuentan con flujogramas para sus procesos.
10. El 72% de los encuestados manifestó que no utilizan fichas de indicadores.
11. El 33% de los encuestados manifestó que se encuentra poco satisfecho con la forma de trabajar de la empresa.
12. El 89% de los encuestados manifestó que el nivel de productividad es regular en la empresa. (67% regular y 22% bajo).
13. El 17% de los encuestados manifestó que la empresa podría mejorar si se implementa la gestión por procesos.
14. El 67% de los encuestados manifestó que sus compañeros de trabajo algunas veces desarrollan planes de trabajo.
15. El 78% manifestó que algunas veces se trabaja con presupuestos realistas. (72% algunas veces y 6% nunca)
16. El 89% manifestó que la empresa no cuenta con un plan estratégico. (17% no y 72% desconoce)

17. El 89% de los encuestados manifestó que la empresa no está bien organizada. (67% en parte y 22% no)
18. El 89% de los encuestados manifestó que no existe una buena delegación de tareas. (61% en parte y 28% no).
19. El 67% de los encuestados manifestó que los líderes no saben cómo mejorar sus procesos. (50% en parte y 17% no).
20. El 17% de los encuestados manifestó que una buena gestión en parte en la motivación del personal.
21. El 100% de los encuestados manifestó que el trabajo en equipo mejoraría con un enfoque por procesos.
22. El 100% de los encuestados manifestó que consideran positivo implementar una gestión por procesos.
23. El 78% de los encuestados manifestó que no se cuenta con un control preventivo eficaz. (39% en algunos y 39% no).
24. El 78% de los encuestados manifestó que no se cuenta con un control concurrente eficaz. (50% en algunos y 28% no).
25. El 89% de los encuestados manifestó que no se cuenta con un control posterior eficaz. (50% en algunos y 39% no).
26. El 72% de los encuestados manifestó que se debería capacitar al personal, para mejorar los procesos y la administración de la empresa se deben implementar todas las sugerencias presentadas. Asimismo, un 22% de los colaboradores señaló que se debería priorizar en la capacitación del personal y un 6% en implementar un SGC ISO 9001:2015.

ANEXO N° 09: PLAN DE MEJORA

I. Entidad: Angel & José Multiservicios S.A.C

II. Objetivo General:

Optimizar los procesos para mejorar la gestión administrativa de la empresa.

III. Objetivos Específicos:

- Aumentar la productividad de la empresa.
- Hacer más efectivos (eficaces y eficientes) los procesos que se llevan a cabo.
- Mejorar la calidad del servicio que presta la organización a sus empresas clientes.

IV. Justificación:

El presente plan de mejora se justifica en el sentido de que actualmente la empresa Angel & José Multiservicios S.A.C presenta un nivel bajo en la administración (32.58%) según sus trabajadores, convirtiéndose así en una amenaza para su expansión futura y perdurabilidad en el tiempo.

V. Responsables:

Propietarios y Gerente de Operaciones de la empresa “A&J Multiservicios S.A.C” de la ciudad de Trujillo.

VI. Actividades a Desarrollar:

1. Buscar o contactarse con una persona que conozca sobre la Gestión por Procesos y pueda concientizar primero a la dirección de la empresa de la importancia de implementar una Gestión por Proceso y en base a ello poder hacer que los demás miembros de la empresa se concienticen de igual manera y no se sientan obligados ni desmotivados.
2. Programar y brindar charlas o capacitaciones sobre la Gestión por Procesos a los colaboradores para que puedan incrementar el conocimiento que tienen o informarse al respecto.
3. Una vez adquirido o perfeccionado el conocimiento, se tienen que identificar los procesos para posterior a ello documentarlos, y que mejor que los mismos trabajadores que conocen las actividades que realizan en cada área o puesto que ocupan.
4. Elaborar documentos que puedan respaldar cada proceso que se realiza dentro de la empresa.

5. Implementar la Gestión por procesos a toda la empresa con el fin de aumentar la eficiencia en la gestión administrativa.
6. Desarrollar círculos de la Calidad de manera periódica para determinar que nuevas mejoras se pueden implementar para mantener o seguir incrementando la satisfacción de los clientes de “A&J Multiservicios S.A.C” de la Ciudad de Trujillo.

VII. Recursos a Emplear:

a) Recursos Humanos:

- Propietarios y Gerente de Operaciones
- Colaboradores de la empresa “A&J Multiservicios S.A.C”
- Consultores o facilitadores.

b) Recursos Materiales

- Material logístico para las reuniones y capacitaciones (separatas, papel, lapiceros, cds, materiales para dinámicas, certificados, etc.)
- Equipos multimedia (Proyector, computadoras, monitores, parlantes, etc.)
- Mobiliario para las capacitaciones (sillas, mesas, etc.)
- Refrigerios para las reuniones y/o capacitaciones

c) Recursos Económicos

- El monto de inversión asciende a S/26,390 nuevos soles, el detalle se muestra en el presupuesto adjunto.

VIII. Lugar de Ejecución:

Locaciones (Sala de reuniones) de la empresa “A&J Multiservicios S.A.C” de la ciudad de Trujillo, Departamento La Libertad.

IX. Cronograma de actividades del plan de mejora

Id.	Tarea o Actividad	Inicio	Fin	Duración	Oct-18				Nov-18				Dic-18				Ene-19				Feb-19				Mar-19				Abr-19				May-19			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Contacto con Especialista en Gestión por Procesos	1/10/2018	14/10/2018	14 d																																
2	Programación y Capacitaciones	15/10/2018	12/12/2018	60 d																																
3	Identificación de los Procesos dentro de la empresa	13/12/2018	26/12/2018	14 d																																
4	Documentación de todos los procesos	2/01/2019	28/02/2019	60 d																																
5	Implementación de la gestión por procesos	1/03/2019	30/03/2019	30 d																																
6	Desarrollo de Círculos de Calidad	1/04/2019	30/05/2019	60 d																																

X. Presupuesto del Plan de Mejora:

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo	Monto
1	Servicio de asesoría y facilitación (sensibilización, capacitación e implementación) – Incluye 2 facilitadores como mínimo para un servicio de 8 meses.	1	S/24,000	S/24,000
2	Material para capacitaciones y/o reuniones (útiles de oficina y similares)	19	S/50	S/. 950.00
3	Alquiler de equipos multimedia (sólo parlantes u otro equipo que no se encuentre disponible)	8	S/20	S/160
4	Alquiler de mobiliario (sillas y mesas) para 8 capacitaciones y/o reuniones (19 personas)	8	S/60	S/480
5	Refrigerio (8 capacitaciones y/o reuniones)	8	S/100	S/800
TOTAL				S/26,390

XI. Financiamiento:

El financiamiento de las actividades programadas se realizará íntegramente con los recursos de la empresa Angel & José Multiservicios S.A.C, en la ciudad de Trujillo.