



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

**“LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS
PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA VECARS AND TRUCKS
S.A.C. - TRUJILLO 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

AUTORA:

ANTICONA CASTILLO, LISBETH MARGOT

ASESOR

MG. PAREDES LEÓN FRANCISCO

TRUJILLO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios, por guiarme en todo momento y haberme permitido realizar este paso tan importante en mi formación profesional.

A mi madre por su sacrificio, dedicación, amor a lo largo de mi vida y por el apoyo incondicional en mi formación profesional.

A mi novio por su motivación, dedicación y apoyo constante para cumplir con cada uno de mis objetivos en el trayecto de la realización de mi tesis.

A mis hermanos por su apoyo constante y cariño.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza necesaria para llevar a cabo este paso tan importante en mi carrera profesional.

A mi maestro Mag. Segundo Vergara Castillo por su apoyo brindado, conocimientos y dedicación en mi formación universitaria.

A mi asesor Mag. Paredes León Francisco por sus conocimientos brindados, por su esfuerzo, paciencia y dedicación los cuales fueron de gran aporte para la elaboración de la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en una empresa dedicada al rubro automotriz de reparación y mantenimiento de vehículos, la cual tiene como finalidad determinar en qué nivel se ha implementado una gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C., del distrito de Trujillo, de igual modo conocer el grado de importancia y determinar que herramientas de gestión por procesos utiliza la empresa para el desarrollo de sus actividades.

La investigación fue descriptiva - correlacional dado que el presente estudio pretende describir la variable Gestión por Procesos y a la vez ver su incidencia en la Administración de los Procesos Operativos; para ello se utilizó un diseño de investigación: No experimental – transversal; analizando la realidad de la organización en un periodo determinado y sin ningún tipo de manipulación por parte de la investigadora.

Para la realización de la investigación se utilizó la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Vecars and Trucks S.A.C., la cual permitió conocer la realidad problemática que viene presentando, la misma que fue confirmada con las opiniones de los trabajadores y del investigador, se realizaron encuestas dirigido a los colaboradores de la empresa, para poder conocer la percepción que tienen sobre la gestión por procesos en la administración de los procesos operativos. Los resultados obtenidos fueron analizados para poder elaborar las conclusiones, recomendaciones y un plan de mejora el cual será de gran aporte para realizar una buena gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos la empresa.

Palabras clave: Gestión, procesos, administración.

ABSTRACT

This research focuses on a company dedicated to automotive repair and vehicle maintenance, which aims to determine at what level has a process management implemented within the administration of the operating processes of the company Vecars and Trucks SAC, Trujillo district, likewise know the degree of importance and determine which process management tools the company uses to develop its activities.

The investigation was descriptive - correlational since the present study tries to describe the variable Management by Processes and at the same time see its incidence in the Administration of the Operative Processes; For this, a research design was used: Not experimental - transversal; Analyzing the reality of the organization in a specific period and without any manipulation by the researcher.

The interview addressed to the general manager of the company Vecars and Trucks SAC was used to carry out the investigation, which allowed to know the problematic reality that has been presented, which was confirmed with the opinions of the workers and the researcher, surveys aimed at the company's employees, in order to know the perception they have about the management by processes in the administration of the operational processes. The results obtained were analyzed to be able to draw conclusions, recommendations and an improvement plan which will be a great contribution to perform good management by processes within the administration of the company's operating processes.

Keywords: Management, processes, administration.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del problema.....	15
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación del estudio	15
1.5 Limitaciones de la investigación	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes del estudio	18
2.2 Bases teóricas	21
2.2.1 Gestión	21
2.2.1.1 Ciclo de la gestión.....	21
2.2.1.2 Gestión de la calidad	23
2.2.2 Procesos	24
2.2.2.1 El proceso como unidad de gestión	24
2.2.2.2 Identificación del proceso.....	25
2.2.2.3 Elementos de un proceso	26
2.2.2.4 Factores de un Proceso	27
2.2.2.5 Ventajas del Proceso.....	28
2.2.2.6 Tipos de Procesos	29
2.2.2.7 Gestión por Procesos	30
2.2.2.8 Indicadores de Gestión	30
2.2.2.9 Dimensiones de una Gestión por Procesos.....	32
2.2.2.10 Mapa de Procesos	33
2.2.2.11 Ficha de Procesos	35

2.2.2.12 Fichas de indicadores.....	36
2.2.2.13 Procedimientos	37
2.2.2.14 Flujograma.....	38
2.2.3 Administración.....	42
2.2.3.1 Características	43
2.2.3.2 Importancia	43
2.2.3.3 Proceso administrativo.....	44
2.2.3.4 Etapas del proceso administrativo.....	44
2.3 Definición de términos	52
2.4 Hipótesis.....	52
2.5 Variables.....	52
2.5.1 Definición conceptual de la variable.....	52
2.5.2 Definición operacional de las variables	53
2.5.3 Operacionalización de la variable	53
CAPITULO III: METODOLOGÍA	53
3.1 Tipo y nivel de investigación	53
3.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	55
3.3 Población y muestra	55
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	55
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	56
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	58
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	82
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS.....	88
ANEXOS	90
ANEXO N° 01: Guía de preguntas para entrevista.	90
ANEXO N° 02: Determinación de confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)	94
ANEXO N° 03: Correlación de las variables.	95
ANEXO N° 04: Formato de validación de juicio de expertos.....	96
ANEXO N° 05: Formato de la encuesta.	108

ANEXO N° 06: Tabla resumen de los resultados de las variables.....	111
ANEXO N° 07: Resumen de los resultados que muestran oportunidades de mejora.	112
ANEXO N° 08: PLAN DE MEJORA.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conocimiento si los procesos operativos cuentan con mapa de procesos	58
Tabla 2. Trabaja usted con fichas de procesos.....	59
Tabla 3. Tiene documentada sus funciones o tareas en procedimientos escritos o visuales.....	60
Tabla 4. Cuenta con flujogramas para los procesos operativos	61
Tabla 5. Trabaja con fichas de indicadores.....	62
Tabla 6. Importancia de los directivos para mejorar los procesos operativos	63
Tabla 7. Importancia por parte de sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos operativos	64
Tabla 8. Conocimiento en gestión por procesos	65
Tabla 9. Capacitación sobre gestión por procesos	66
Tabla 10. Implementación de gestión por procesos.....	67
Tabla 11. Reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos	68
Tabla 12. Desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos	69
Tabla 13. Trabajan con presupuestos realistas.....	70
Tabla 14. Cuentan con perfiles de puestos.....	71
Tabla 15. Tienen documentadas sus funciones de trabajo	72
Tabla 16. Los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos	73
Tabla 17. Influencia de la gestión por procesos en la motivación del personal.....	74
Tabla 18. Satisfacción sobre el trabajo en los procesos operativos	75
Tabla 19. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos	76
Tabla 20. La gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación	77
Tabla 21. Cuenta con un control preventivo eficaz	78
Tabla 22. Cuenta con un control concurrente eficaz.....	79
Tabla 23. Cuenta con un control posterior eficaz	80
Tabla 24. Sugerencias	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de la gestión	22
Figura 2: Ciclo PDCA.....	23
Figura 3: Esquema de proceso	24
Figura 4: Mapa de Procesos.....	35
Figura 5: Flujograma de tipo matricial	40
Figura 6: Flujograma de tipo lineal.....	40
Figura 7: Simbología de los diagramas de flujo	42
Figura 8: Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.	45
Figura 9: Funciones, niveles o jerarquías de la organización	46
Figura 10: La dirección en los tres niveles	49
Figura 11: Interconexión entre el control estratégico, táctico y operacional	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento si los procesos operativos cuentan con mapa de procesos	58
Gráfico 2. Trabaja usted con fichas de procesos.....	59
Gráfico 3. Tiene documentada sus funciones o tareas en procedimientos escritos o visuales ...	60
Gráfico 4. Cuenta con flujogramas para los procesos operativos	61
Gráfico 5. Trabaja con fichas de indicadores.....	62
Gráfico 6. Importancia de los directivos para mejorar los procesos operativos	63
Gráfico 7. Importancia por parte de sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos operativos	64
Gráfico 8. Conocimiento en gestión por procesos	65
Gráfico 9. Capacitación sobre gestión por procesos	66
Gráfico 10. Implementación de gestión por procesos.....	67
Gráfico 11. Reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos	68
Gráfico 12. Desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos.....	69
Gráfico 13. Trabajan con presupuestos realistas.....	70
Gráfico 14. Cuentan con perfiles de puestos	71
Gráfico 15. Tienen documentadas sus funciones de trabajo.....	72
Gráfico 16. Los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos	73
Gráfico 17. Influencia de la gestión por procesos en la motivación del personal	74
Gráfico 18. Satisfacción sobre el trabajo en los procesos operativos	75
Gráfico 19. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos.....	76
Gráfico 20. La gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación	77
Gráfico 21. Cuenta con un control preventivo eficaz	78
Gráfico 22. Cuenta con un control concurrente eficaz	79
Gráfico 23. Cuenta con un control posterior eficaz	80
Gráfico 24. Sugerencias	81

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende concientizar sobre la importancia de la gestión por procesos para mejorar las actividades en una organización de servicios, por lo cual se hace cada vez más importante que toda empresa cuente con este enfoque para una adecuada realización de sus procesos; la cual le permitirá disminuir pérdidas económicas, clientes insatisfechos y contribuya a brindar un servicio de calidad, entregar el producto en el tiempo requerido, mayor productividad, optimizando recursos y generando mayores ingresos a la empresa.

Es importante mencionar que en nuestro país no todas las empresas cuentan con una gestión por procesos las cual les ayude a mejorar las actividades que se deben seguir en cada proceso que tenga la empresa; sea por falta de conocimiento de la importancia de dicho enfoque o porque no cuenta con la persona idónea para impartir los conocimientos de la gestión por procesos.

La empresa Vecars and Trucks S.A.C. no escapa a esta realidad; dentro de ella se pudo evidenciar una serie de dificultades en sus procesos operativos; ámbito en el que está enfocado la investigación, lo cual genera cuellos de botella y mudas para la realización del proceso.

Por ello habiendo identificado dicha problemática; se planteó la necesidad de conocer el nivel de implementación de una gestión por procesos en la administración de los procesos operativos, y formular un plan de mejora continua; con el fin de lograr la eficiencia de la organización por consecuencia generar mayor rentabilidad para el negocio y satisfacción para sus clientes tanto internos como externos.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I, contiene planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos de la investigación, justificación del estudio y las limitaciones de la investigación.

Capítulo II, se describe el marco teórico, el cual contiene a los antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos, hipótesis general, variable, definición conceptual de la variable, definición operacional de la variable y la operacionalización de la variable.

Capítulo III, detalla la metodología utilizada, tipo y nivel de investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento para la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, el plan de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo IV, se detallarán los resultados de la investigación, de acuerdo con lo que se obtuvo en el trabajo de campo.

Capítulo V, se dará a conocer los resultados de la investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según la revista de logística de Colombia, a lo largo de los años, la industria automotriz se ha esforzado por generar importantes cambios en 400 años de historia, los avances han sido innumerables. Por ejemplo, en cuanto a la energía del automóvil, se evolucionó del vapor a la gasolina, y de la gasolina a carros propulsados a gas y con energía eléctrica (Revista de Logística, 2018) Un claro ejemplo es Toyota Motor Corporation, más conocida como Toyota; una compañía de fabricación de automóviles japonesa con sede en Toyota (Aichi), Japón. Fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda; que lleva la innovación hasta su sistema de producción, gracias a un proceso definido por una combinación perfecta de eficiencia y calidad.

El Sistema de Producción de Toyota (TPS, Toyota Production System) es la clave del éxito industrial del grupo Toyota. Este concepto, desarrollado por la empresa, busca eliminar, a todos los niveles, cualquier forma de desaprovechamiento, de sobrecarga y de irregularidad en el proceso de producción. El TPS se basa, por una parte, en la estandarización de procesos y, por otra, en el Kaizen (o mejora continua). (Executive Excellence, 2017).

Como aquí vemos en la administración actual la gestión por procesos constituye un reto para todas las organizaciones dada las circunstancias actuales del mercado donde la competitividad va de la mano con la eficiencia y la calidad, ello rige en el éxito o fracaso de los negocios.

Un ejemplo en nuestro país para el uso de la gestión por procesos es el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en la cual el estado aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con el objetivo general de orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país y entre sus objetivos específicos el de implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas con la finalidad de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas. (MTC, 2018)

La empresa Vecars And Trucks S.A.C, empezó sus operaciones el 02 de mayo del 2014 cuenta con un área de 760.79 m², se dedica al rubro automotriz y cuenta con 17 trabajadores.

En la actualidad la empresa VECARS AND TRUCKS S.A.C., brinda servicios de mantenimiento y reparación de vehículos. Entre sus clientes cuenta con personas naturales y jurídicas que requieren sus servicios, entre las cuales tiene la concesión de empresas tales como Agropecuaria Chimú, Jardines de la Paz, Renta Equipos, etc.

La empresa cuenta con tres procesos operativos (atención al cliente, servicio técnico, facturación y cobranzas), así como un proceso estratégico (Administración) y cinco procesos de apoyo (Contabilidad y Finanzas, Servicios Generales, Almacén, Seguridad y Marketing). Esta información ha sido recogida por medio de la observación durante el tiempo de permanencia de la investigación (3 meses en modalidad de Practicante) y contrastada por medio de la entrevista realizada al Gerente de la Organización, la cual se muestra dentro de los Anexos de la presente investigación. Con relación a la problemática que se viene presentando en sus procesos operativos, la cual también ha sido determinada con la metodología descrita anteriormente, se ha podido observar de manera general lo siguiente: desorganización y retraso en la ejecución de sus labores en el proceso de servicio técnico, asimismo no cuenta con todos los recursos necesarios para el proceso mencionado (elevadores) también se puede apreciar escasa coordinación para mejorar el proceso de verificación de stocks de materiales y repuestos (reporte de quejas de los clientes en libro de observaciones: 2 quejas mensuales); lo cual afecta al proceso de servicio técnico en la atención a los clientes.

Es por ello, que se consideró conveniente realizar una investigación sobre el nivel de implementación de la gestión por procesos en la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. y en base a la misma plantear una propuesta de mejora, que tendrá una incidencia positiva en la administración de la organización.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de implementación de la Gestión por Procesos en la Administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. – Trujillo 2019?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar en qué nivel se ha implementado una gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. - Trujillo 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer el grado de importancia que tiene para la empresa Vecars and Trucks S.A.C. trabajar con una gestión basada en procesos.
- Determinar que herramientas de gestión por procesos se utiliza para la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C.
- Calcular el nivel de relación que existe entre las variables Gestión por Procesos y la Administración de los Procesos Operativos.
- Proponer un plan de mejora basado en la gestión por procesos para la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C.

1.4 Justificación del estudio

Considerando los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) tenemos:

Conveniencia:

La presente investigación servirá para mejorar la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. a través de una propuesta enfocada en la gestión por procesos, logrando de este modo, optimizar su servicio y la satisfacción sus clientes, ello conllevara a una mejor organización, mayor productividad y mejor rentabilidad de la empresa.

Relevancia social:

Así mismo la realización de la presente investigación se justifica; porque al prestar un servicio de calidad (menos mudas y cuellos de botella), gracias a la gestión por procesos, la organización podrá ser más competitiva y por ende generar mayores puestos de trabajo a su comunidad como mejorar la calidad de vida de sus colaboradores actuales y familias.

Implicaciones prácticas:

Ayudará a resolver el problema que viene presentando el cual se ha detallado en la realidad problemática de la presente investigación, los cuales apuntamos a resolver con la propuesta de mejora del servicio.

Valor teórico:

Por medio de la presente investigación se podrá conocer de qué manera se logrará mejorar la gestión por procesos en la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C., así mismo esta teoría servirá para apoyar como referencia a otras organizaciones que se dediquen al mismo giro de negocio.

Utilidad metodológica:

Finalmente, la realización de la presente investigación servirá como fuente de información, para posteriores trabajos de investigación, del mismo modo servirá como antecedentes para futuros proyectos en lo que se refiere a gestión por procesos para mejorar la administración de los procesos operativos.

1.5 Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- La falta de disponibilidad de algunos colaboradores para brindar información veraz referente a sus procesos a causa de desconfianza con la investigación; lo cual se superó brindando una explicación detallada del fin del acopio de la información.
- Limitación bibliográfica a nivel de libros y revistas, sobre las variables de investigación, lo cual se superó por medio de la consulta de fuentes secundarias como blogs y páginas especializadas a nivel de internet.

- Escaso tiempo por parte del gerente de la empresa para proporcionar información sobre los procesos de la organización, debido a su recargada agenda, siendo superado este impase previa coordinación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Internacionales

Aguirre (2018) Ecuador en su tesis titulada Implementación de un modelo de gestión por procesos para el área operativa del taller automotriz La France en función de la mejora de la productividad, cuyo objetivo es la Implementación de un modelo de gestión por procesos que pueda subsanar los inconvenientes existentes en la empresa, la metodología de la investigación es descriptiva, se utilizó la técnica entrevista a las personas que laboran en el área operativa para descubrir problemas potenciales. (p. 22)

Conclusión:

Con la aplicación y estandarización de procesos en cada etapa del servicio se logra reducir tiempos en los mantenimientos, reparaciones e incluso en la recepción del vehículo. Logrando una optimización del tiempo, generando una disminución favorable en lo que se refiere a costos y aumentando el capital de trabajo, logrando también conseguir la satisfacción del cliente externo e interno.

Rojas (2013) Colombia en su tesis titulada Propuesta para el mejoramiento de los procesos de compras y almacenamiento de la empresa Adevia Ltda., de acuerdo con la necesidad del proceso de mantenimiento de la empresa Aeroestructuras Leonor Ltda., cuyo objetivo es Mejorar los procesos de compras y almacenamiento de la empresa Adevia Ltda. para que el tiempo de respuesta y cumplimiento respondan a la necesidad del proceso de mantenimiento de la empresa Aeroestructuras Leonor Ltda., la metodología es descriptiva; la técnica utilizada fue del interrogatorio. Es el medio de efectuar el examen crítico en el que se somete sucesivamente cada actividad a una serie sistemática y progresiva de preguntas. (p. 10)

Conclusión:

La propuesta de crear formatos para las actividades de los procesos de almacenamiento y compras genera una disminución del 82% en realizar cada de unas las actividades (solicitud de repuesto, entrega de los mismo, solicitar cotizaciones, recibir los repuestos a los proveedores) de estos sin llevar control ni registro alguno.

La propuesta del modelo de planeación de requerimientos de materiales genera disminución de las demoras en la realización de cada tipo de mantenimiento en un 68% debido a que con esto se va a saber con exactitud que pedir, que cantidad y en qué momento.

Delgado (2014) Guatemala en su tesis titulada Diseño y propuesta de un plan de mejora en el proceso de impresión de carátula y ensamble de libros, en una empresa del ramo de la industria litográfica en el departamento de Guatemala, donde su objetivo general es Realizar un análisis técnico económico para elaborar una propuesta de un plan de mejora, en una empresa litográfica en Guatemala, con el objetivo de balancear la línea de producción de libros y minimizar los costos de mano de obra, la metodología de esta investigación es descriptiva, se utilizó la técnica de Observaciones directas es una técnica que se utilizó para observar atentamente el proceso de producción, tomar y registrar la información para luego poder realizar el análisis del proceso de impresión del libro. Con las observaciones directas el investigador puede obtener el mayor número de datos, del fenómeno en estudio y elaborar los diagramas necesarios para realizar un análisis. (p. 39)

Conclusión:

Al aumentar la eficiencia de la mano de obra y lograr la meta de producción de una mayor cantidad de libros (aumento de eficacia) se está obteniendo una mayor productividad dentro de la empresa en estudio y se pueden generar nuevos proyectos o negocios con otros clientes.

Por medio de un diagrama PERT se determinaron las operaciones críticas del proceso productivo, las cuales se deben controlar para evitar cualquier inconveniente que pueda provocar una demora y atrasar el tiempo de entrega.

Nacionales

Tasayco (2015) en su tesis titulada Análisis y mejora de la capacidad de Atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz, Lima, cuyo objetivo es Incrementar la capacidad de atención del Servicio de Mantenimiento Periódico en un Concesionario Automotriz, mediante propuestas de mejora de los procesos actuales y la implementación de una estación especial de servicio de Mantenimiento Periódico que logre el aumento de la productividad, la presente investigación su metodología es descriptiva, se utilizó la técnica de encuestas y consiste en evaluar la satisfacción del cliente respecto al servicio

brindado por el concesionario, con la finalidad de controlar las políticas y estándares de calidad del servicio. (p. 4)

Conclusiones:

La implementación de herramientas de control visual ayudará a la reducción de tiempos de operación en todos los procesos de Servicio tanto para MP como para TG. Ayudará a disminuir el tiempo de respuesta al cliente final, logrando así el aumento de la satisfacción del cliente y, por consiguiente, el aumento de la retención de los clientes.

Se logrará una reducción de tiempo de entrega de vehículos gracias a la implementación de las tres mejoras, adicionalmente el tiempo de atención al cliente.

Claudio (2011) en su tesis titulada Diagnostico y Propuesta de Mejora de los Procesos de un Taller Mecánico de una Empresa Comercializadora de Maquinaria, Lima, el objetivo general de la presente tesis es analizar las principales causas que generan ineficiencias y merman la productividad en un taller mecánico de una empresa comercializadora de maquinaria, además de identificar oportunidades de mejora que permitan incrementar la productividad y la eficiencia del área, la presente investigación su metodología es descriptiva. (p. 9)

Conclusiones:

Las propuestas desarrolladas contribuirán principalmente a la mejora del sistema operativo del área de ejecución de la tesis, pero es necesario trabajar más explícitamente en los sistemas gerenciales y culturales del área.

El área donde se aplicaron las estrategias de mejora continua, el taller de Equipos usados es un proveedor interno del área comercial de la empresa, por ello las propuestas de mejora definidas están enfocadas a entregar mejores características de salida del proceso (reparación de un equipo) al área de ventas. Las herramientas usadas no involucran los procesos ejecutados en otras áreas.

Rojas (2016), en su tesis de titulada “Conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del Distrito de Trujillo”, de la Universidad Privada del Norte, perteneciente a la Facultad de Negocios, su objetivo general es 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, La investigación realizada es de tipo No Experimental, Descriptivo, Transversal.

Conclusiones:

Se determinó que en el nivel de conocimientos eran deficientes y de implementación parcial, respectivamente en la mayoría de los restaurantes evaluados, así mismo 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, entre tanto el nivel de aplicación de la gestión por procesos fue predominantemente de implementación parcial tanto en los restaurantes de categoría dos tenedores como en los restaurantes de categoría tres tenedores, pero fue mayor en estos últimos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión

En base a la Norma ISO 9000:2015 define qué gestión es un conjunto de actividades coordinadas para la dirección y control de una organización. (Normas 9000, 2016)

El proceso debería ser una referencia fundamental en la gestión, entendiendo por gestión el conjunto de actuaciones consistentes en planificar lo necesario para conseguir aquello que pretendemos, desarrollarlo según lo previsto, verificar periódicamente si estamos alcanzando lo pretendido y, por último, mejorar todo aquello que pudiera suponer desajuste o que fuese susceptible de redundar en una mayor eficacia o eficiencia del resultado final. (Pardo, 2012, p.20)

2.2.1.1 Ciclo de la gestión

Según Pérez (2012) refiere. “Se entiende por ciclo de gestión aquello que está asociado la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan” (p.109).

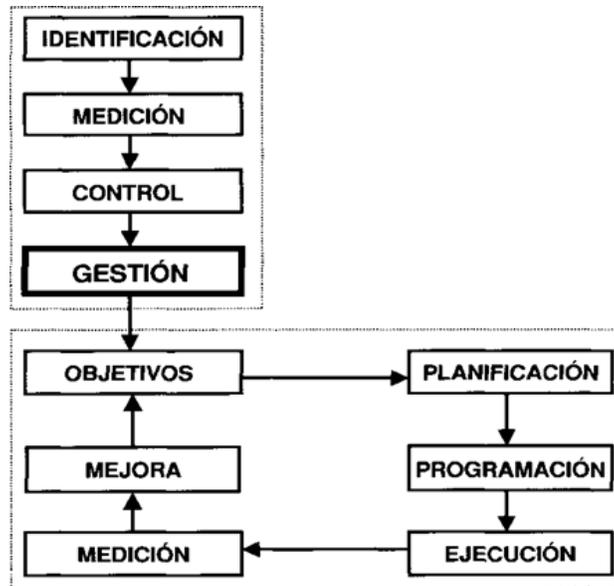


Figura 1: Ciclo de la gestión

Fuente: Pérez, (2012)

Un modelo para visualizar el proceso de gestión es el conocido ciclo Deming o PDCA; es fundamental que la lógica sea comprendida y, practicada por todos los mandos y directivos de la empresa. El ciclo se desencadena porque existe un Objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua). Así mismo; este ciclo se habla de componentes básicos como lo son:

- Planificación etapa esencialmente analítica; es intensiva en creatividad y en uso de información.
- Ejecución se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer.
- Comprobación (medición o evaluación); se ha de verificar con la periodicidad definida; si las acciones implantadas han aportado los resultados esperados.
- Actuar, de acuerdo con los requisitos de ISO 9001, en esta etapa del ciclo procede tomar las decisiones de mejora pertinentes; así como las acciones correctoras necesarias para corregir las desviaciones. (Pérez, 2012, p. 110 - 111)

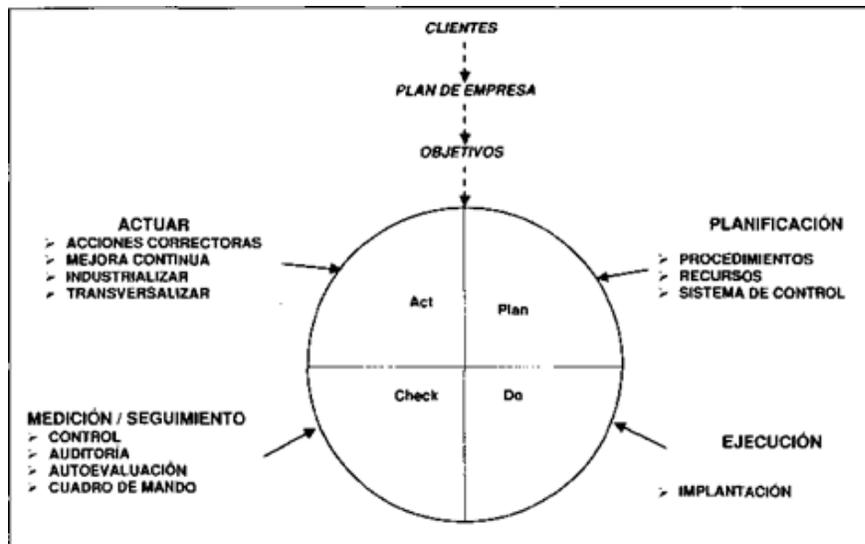


Figura 2: Ciclo PDCA

Fuente: Pérez, (2012)

2.2.1.2 Gestión de la calidad

Así definida, la Gestión de la Calidad es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de la Gestión de la Calidad como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de calidad; que necesariamente ha de tener un principio y un fin. El desarrollo de la GCT puede beneficiarse de la organización de proyectos que vinculen liderazgo, participación, compromiso, auto responsabilización, cooperación y aprendizaje, dentro del marco de una misión compartida por los miembros de la organización. La Gestión de la Calidad no es solamente un sistema de dirección que impregna la práctica de gobernar las organizaciones con una cierta filosofía, y que debe pues penetrar en la conducta de todo un equipo directivo; también es una función de la dirección, que se agrega a otras existentes anteriormente, como la gestión comercial, la gestión de las operaciones o la gestión de la innovación.

Gestión de la Calidad es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. (Camisón, Cruz & González, 2006, p. 54 - 56)

2.2.2 Procesos

Define a los procesos como el conjunto de los recursos y de las actividades, relacionadas, repetitivas y ordenadas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados. Los procesos están conformados por actividades, también denominadas tareas, acciones, operaciones, etc. (Pardo, 2012, p. 14)

Todo proceso tiene un principio y un fin; una actividad inicial y una final, que deben estar correctamente delimitadas, para que cada proceso pueda ser operado adecuadamente y sus responsabilidades establecidas sin equívocos ni redundancias. Conocer los procesos facilitará comprender mejor lo que hacemos y por qué lo hacemos. Su adecuada gestión nos brindara una mejora en los efectos adquiridos a todos los niveles. (Pardo, 2012, p. 17)



Figura 3: Esquema de proceso

Fuente: Creación propia

2.2.2.1 El proceso como unidad de gestión

El proceso debería ser una referencia fundamental en la gestión, comprendiendo por gestión al conjunto de actuaciones consistentes en planificar lo preciso para conseguir aquello que pretendemos realizar según lo previsto, verificar periódicamente si estamos logrando lo pretendido y, por último, mejorar todo lo que pudiera suponer desorden o que fuese susceptible de redundar en una mayor eficacia o eficiencia del resultado final. (Pardo, 2012, p. 20)

Sería; muy recomendable que la empresa tuviera asimilado la definición de proceso y hablase en clave de procesos; no como algo exclusivo de los gerentes, sino como algo común en el lenguaje de todos los individuos de la empresa. Sería altamente positivo considerar los procesos como el elemento de gestión, tratando de manejar procesos tipo en cualquiera de los niveles. Una apropiada planificación de los procesos contribuye a una mejor organización interna del trabajo y las tareas, al suministrar una descripción precisa de la labor a desarrollar, los canales disponibles y las responsabilidades a asumir. (Pardo, 2012, p. 21 - 22)

2.2.2.2 Identificación del proceso

Se puede deducir que un proceso en sí es un sistema y como tal su comportamiento está establecido por las mismas leyes de dirección de sistemas, quiere decir que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y, debe tener retroalimentación que admita establecer si el proceso está encaminado o está alcanzando su propósito.

En tanto un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** Propósito del proceso, qué se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** Individuo que guía, observa y conserva el proceso bajo inspección y establece los recursos precisos para realizar el objetivo.
- **Alcance:** Fijación de la responsabilidad del proceso, de modo que facilite el trabajo; establece el inicio y fin del proceso como referencia. Asimismo, logra guiar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo. Más adelante cuando se realice el diagrama del proceso, este alcance hace referencia a la primera y última actividad.
- **Insumos:** Aquello que se necesite como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que transforma las entradas en salidas, mediante las tareas de transformación y uso de los recursos; también se necesita como insumo la información requerida para la transformación y la retroalimentación que permita realizar arreglos al proceso.

Debe establecerse quién proporciona los insumos, es decir, quién es el abastecedor (interno o externo), mejor aún si se indica cuál es el proceso que lo proporciona, para saber con quién se relaciona o a quién se destina para determinar los requisitos.

- **Productos:** Todo lo que genera el proceso para un consumidor, bien sea interno o externo y que debe responder a las carencias reconocidas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible si se trata de un servicio. También se toma en consideración la información generada por el proceso como consecuencia de las mediciones o información requerida para la utilización del producto.

Se tiene que saber a quién se otorgan los productos, en otras palabras, quién es el cliente (interno o externo), cual es el proceso que lo necesita, para saber con quién interactúa o a donde va dirigido para comprobar los resultados.

- **Recursos:** Es lo que permite convertir los insumos en producto, catalogados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), es decir lo que se utiliza, pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** Para el usuario es de vital importancia la oportunidad en la respuesta o el periodo que se tarda en dar el producto, es el período acontecido desde la actividad identificada como inicio, ingreso del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega de producto. Se llama comúnmente como el “Tiempo de Ciclo”.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede dar en el periodo determinado por la duración, y señalado como volumen o cantidad de unidades entregadas en proporción con el producto ofrecido. (Agudelo & Escobar, 2010, p. 30 y 31)

2.2.2.3 Elementos de un proceso

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- Un input (entrada), producto con unas características objetivas que reconozca al modelo o criterio de aprobación definido.

El input es un producto que procede de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (derivada en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente. La presencia del input es lo que justifica la elaboración del proceso.

- El proceso, la secuencia de actividades propiamente dichas. Unos elementos, medios y recursos con determinados requerimientos para realizarlo siempre bien a la primera, una

persona con la capacidad y potestad necesarias para asentar la obligación de pago, hardware y software para procesar las facturas, una técnica de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando hay que hacer la entrega del output para el siguiente subproceso del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o convenientes para la realización del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que proceden de otros procesos con los que interactúa.

- Output (salida), producto con la calidad requerida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va dirigido a un cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input para un proceso del cliente.

Tengamos en cuenta que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, que se pueda medir o que sea evaluable, para su usuario. (Pérez, 2009, p. 53).

2.2.2.4 Factores de un Proceso

- a. **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.
- b. **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de compras.
- c. **Recursos Físicos:** Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso, aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- d. **Métodos y/o planificación del proceso:** Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).

- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado, es de vital importancia para orientar la acción de mejora (gestión de calidad). (Pérez, 2009, p. 56)

2.2.2.5 Ventajas del Proceso

Pérez (2009) refiere. “Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de gran parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a realizarlos” (p.79).

Al contrario de la orientación tradicional del directivo hacia las funciones empresariales especializadas surgidas como consecuencia de la necesidad de coordinar y controlar las diversas áreas de la organización, centrarse en los procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia el usuario y hacia los objetivos de la empresa, apoyando el correspondiente cambio cultural, hacia el control burocrático interno de los departamentos.
- En la disposición en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible mejorar y organizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o funcional.
- Contribuye a una visión más extensa y general de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Ayuda a entender a la empresa como un proceso que crea usuarios satisfechos al periodo, hace surgir un nuevo y significativo potencial de progreso.
- Contribuye a bajar el precio operativo y de gestión al facilitar la identificación de los precios innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- Es de gran apoyo para la realizar decisiones eficaces, facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para obtener los objetivos. El comienzo de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección certifica de no repetirse.

- Ayuda a disminuir los periodos de realización, lanzamiento y elaboración de productos o suministro de servicios, reduce interfaces.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permite autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más favorable contribuyendo a fortalecer su motivación.
- Son la esencia del negocio, contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son iguales.
- En la orden que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, facilita mejoras de fuerte impacto.

Y, sobre todo, la gestión por procesos facilita la estructura para que la contribución aumente las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, impulsando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas. (Pérez, 2009 p. 79 - 80)

2.2.2.6 Tipos de Procesos

Procesos estratégicos: Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y, la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados. (Bravo, 2008, p.30)

Procesos operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un

alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en lo que denominamos el proceso del negocio (proceso que comienza y termina en el cliente).

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”. (Pérez, 2012, p. 71 – 72)

2.2.2.7 Gestión por Procesos

Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (Bravo, 2008, p. 20 - 21)

2.2.2.8 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc.

Para trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Por ello en la construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta los elementos siguientes:

- La definición.
- El objetivo.
- Los niveles de referencia.
- La responsabilidad.
- Los puntos de lectura.
- La periodicidad.
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones.
- Las consideraciones de gestión. (Rodríguez & Gómez, 1991, p. 35)

Indicador

Un indicador es la medición de una característica de un proceso. Asociar indicadores a un proceso sirve para:

- Analizar la situación actual del proceso en base a hechos y datos.
- Establecer objetivos y planes de futuro consistentes.
- Evaluar y reconocer, con objetividad, el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso.
- Gestionar con mayor eficacia los recursos que necesita el proceso.

Los indicadores en una organización deben ser fiables; es decir, en idénticas situaciones deben proporcionar el mismo resultado, y válidos, es decir, medir aquello que se quiere medir. Además, deben ser pocos para facilitar su seguimiento.

Existen dos tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia: Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Ejemplos: nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca.
- Indicadores de eficiencia: Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia. (Pérez, 2012, p. 44)

2.2.2.9 Dimensiones de una Gestión por Procesos

- a) Preparación: Según Chiavenato, (2001) indica. “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 áreas:
 - 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 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)

2.2.2.10 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y, con los de Gestión porque comparten datos e información; recordemos que los productos tienen que estar caracterizados. (Pérez, 2012, p. 107)

El desarrollo, por tanto, trata de coincidir la posición holística de la empresa en sus procesos. Se incluye las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito, uno los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. (Bravo, 2008, p. 37)

A continuación, se describen los pasos para desarrollar un mapa de procesos:

- Realizar un inventario de todos los procesos de la empresa prestadora de servicios.
- Determinar las capacidades y competencias que la empresa prestadora de servicios debe potenciar para mantener una ventaja competitiva sostenible y rentabilidades superiores a la media del sector.
- Las características, condiciones o variables que al estar debidamente soportadas, conservadas o gestionadas tienen un impacto significativo en el éxito de la empresa prestadora de servicios.
- Establecer qué variables son influenciadas por la dirección a través de sus decisiones y su incidencia en la posición competitiva global de la empresa de servicios.
- Objetivos intermedios cuya ejecución conduce a la implementación exitosa de la estrategia y, con ello, al logro de sus beneficios.
- Trabajos clave que deben ejecutarse muy bien para que la empresa de servicios llegue a ser exitosa.
- El resultado final de esta operación va a ser la obtención del grado de importancia de cada uno de los procesos de la empresa de servicios y, en función de dicho grado, el conocimiento de cuáles son los procesos más importantes que denominaremos procesos claves. (Fontalvo & Vergara, 2010, p. 91 – 92)

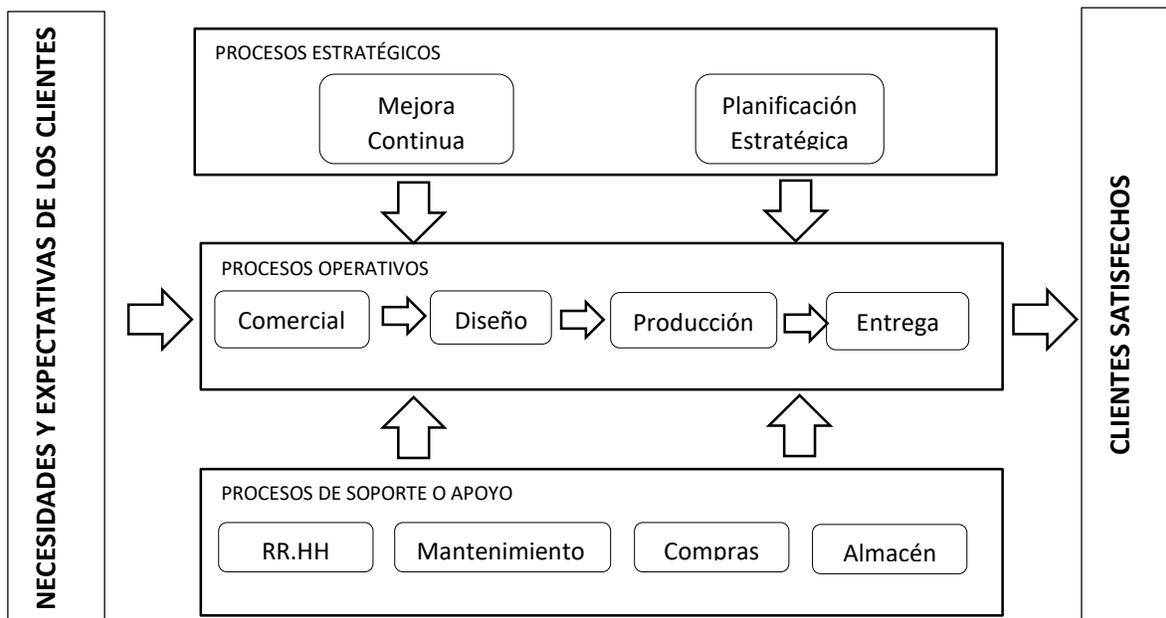


Figura 4: Mapa de Procesos

Fuente: Pérez, (2012)

2.2.2.11 Ficha de Procesos

Facilitan el estudio posterior de los procesos para determinar, entre otras cosas, la relación entre unos y otros, qué requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.

Estas fichas suelen contener un resumen de los elementos que forman parte de un proceso, así como de su finalidad, y de los controles que se le pueden aplicar para verificar su eficacia.

Las fichas de procesos sirven para establecer estas características fácilmente. Tras esta determinación, se usan para recoger en ellas los indicadores de eficacia asignados, y tras esto, para realizar un estudio rápido del proceso y determinar cambios y mejoras. Una vez elaboradas y revisadas resultan de gran ayuda a la hora de documentar los procesos en caso de ser necesario, como se verá más adelante. (ISO 9001, 2018)

Elementos:

- Objeto: Aquella descripción breve del objetivo del proceso.
- Propietario: Persona responsable de todo el proceso y de su mejora continua.

- 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.
- Clientes: Son las personas que recibirán el proceso, destinatarios del flujo de salida.
- Proveedores: Proporcionan las entradas o abastece el proceso.
- 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.
- Entradas (Inputs): Es el flujo que requiere el elemento procesador para llevar a cabo el proceso ya sea materiales, información, documentación, etc.
- Salidas (Outputs): Es el producto o servicio que se ha obtenido del proceso, es el resultado del proceso. (Pérez, 2009, p.75)

2.2.2.12 Fichas de indicadores

Es importante describir de manera exhaustiva un proceso, en especial los procesos clave, aquellos dirigidos directamente a brindar un producto o servicio. Es allí donde 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.

La ficha de indicadores se completa como se describe a continuación:

- Nombre del indicador: Es la descripción del indicador a presentar. Se debe ser claro y conciso para evitar interpretaciones erróneas de lo que se propone medir.
- Área / Departamento: Detallar el área o departamento al cual pertenece el indicador.
- Responsable: Es la persona encargada de recopilar, consolidar y presentar la información del indicador.
- Fórmula: Describir cómo se hallará el resultado del indicador. Esta casilla está dividida en numerador y denominador, pero este último no siempre aplica para hallar el resultado esperado.

- Factor del indicador: Es la relación con la que se complementará la fórmula del indicador. Puede ser un porcentaje o un número.
- Unidad de medición: Es la forma de presentar el indicador. El indicador puede expresarse en porcentaje, unidades, partes por millón, unidades de tiempo (años, meses, días, horas, etc.).
- Fuente de información: Hace referencia al medio o forma de extraer la información para elaborar el indicador, puede ser un medio físico o electrónico. La fuente de información está asociada a un área encargada de entregar la información y la forma de hacerlo.
- Meta establecida: Es el objetivo que se quiere alcanzar. En la meta se plantean tres escenarios posibles: óptimo, aceptable y deficiente. En el nivel óptimo se logra la meta; en el nivel aceptable no se alcanza la meta, pero el resultado no impacta de manera drástica en el desempeño organizacional; en el nivel deficiente no se cumple la meta y su resultado requiere acciones correctivas inmediatas para evitar un efecto negativo a largo plazo en la organización.
- Frecuencia de medición: Es la periodicidad con la que se mide. La frecuencia se puede expresar en unidades de tiempo, volumen, longitud, etc., de acuerdo con la necesidad del indicador. (García & Carrillo, 2016, p. 36)

2.2.2.13 Procedimientos

Los procedimientos permiten saber (quién hace qué y qué se hace) con respecto a un objetivo concreto. Un procedimiento integra varios roles (o funciones), las instrucciones que realizan, los medios principales que requieren para ello (herramientas, materiales y documentos) y una cronología de desempeño de las instrucciones.

Para redactar un procedimiento de forma gráfica es importante seguir las siguientes indicaciones:

- Determinar los papeles o roles implicados: rol externo; roles internos; unidades.
- Identificación del elemento desencadenante, información procedente de un rol externo o de una actividad anterior.
- Identificar todas las instrucciones que integran el procedimiento.
- Para cada instrucción, implementar un cuestionario con cuestiones a responder.

- Asignación de los medios (materiales y documentos) para la realización de las instrucciones.
- Comentario de las formas gráficas que lo requieran (breve para aclarar a qué se refiere la forma).
- Definir las instrucciones a desarrollar. Aquellas instrucciones que presenten riesgos o requieran vigilancia especial deben ser desarrolladas mediante un zoom hacia un nivel 3, como se especifica en el apartado siguiente (descripción de una instrucción). También se pueden emplear otras formas para explicar cómo se debe realizar una instrucción, tales como: el comentario (texto corto aclaratorio), el documento de soporte (herramienta documento) o la macroinstrucción (consiste en detallar las tres o cuatro grandes operaciones que permiten realizar y controlar la instrucción).
- Identificar el elemento que finaliza el procedimiento.
- Identificar responsabilidades, señalar el rol responsable del procedimiento, así como el responsable y los participantes de las actividades compartidas. (Camisón, Cruz y González, 2010, p. 856 - 857)

2.2.2.14 Flujograma

Define al flujograma como la herramienta más fácil para ilustrar un proceso, permite observar de una manera rápida y amplia todo el alcance de un proceso, es el esquema gráfico de las actividades que se deben seguir en forma sucesiva para realizar un proceso. (Agudelo & Escobar, 2010, p.83)

a) Utilidades del Flujograma

Las utilidades del flujograma son múltiples, y entre ellas están las siguientes:

- Constituye una opción apropiada para documentar procesos. Al encontrarse el proceso representado de forma gráfica, puede ser entendido de un solo vistazo con mayor agilidad que leyendo un texto, lo que proporciona mayor comprensión, aún para individuos no familiarizados.

- El hecho de observar gráficamente las etapas del proceso ayuda que los individuos involucrados lleguen a un acuerdo sobre los procedimientos a seguir con más certeza y celeridad.
- Se puede aplicar en juntas de trabajo lo cual puede determinar problemas y oportunidades de mejora, disponer recursos, organizar tareas, definir tiempos.
- Deja claramente definidas las funciones y deberes de todos los individuos involucrados, indicando las relaciones cliente y proveedor interno.
- Es muy favorable para el establecimiento de indicadores operativos.
- Ayuda al diseño de nuevos procesos.
- Apoya en la formación del personal.

Su uso es muy recomendable en todo modelo de instituciones. Si tiene identificados sus procesos, pero aún no cuenta con un flujograma para cada uno de ellos, tiene ante usted una ocasión de mejora para su gestión. (Pardo, 2012, p. 23)

b) Tipos de Diagramas de Flujo

Nos podemos encontrar con los siguientes tipos de flujogramas:

- Flujogramas de tipo matricial: Se caracteriza porque los individuos involucrados en el proceso se encuentran en la cabecera del esquema, y subordinadas a ellos se sitúan las tareas desempeñadas por cada uno. Es el formato más descriptivo, pues muestra el flujo de tareas entre los trabajadores, delimita obligaciones de trabajo, evidencia sitios de contacto entre trabajadores, etc. Los diagramas de flujo de tipo matricial se pueden realizar de arriba abajo o de izquierda a derecha (véase la. figura 5). Son más recomendables los primeros. (Pardo, 2012, p. 24)

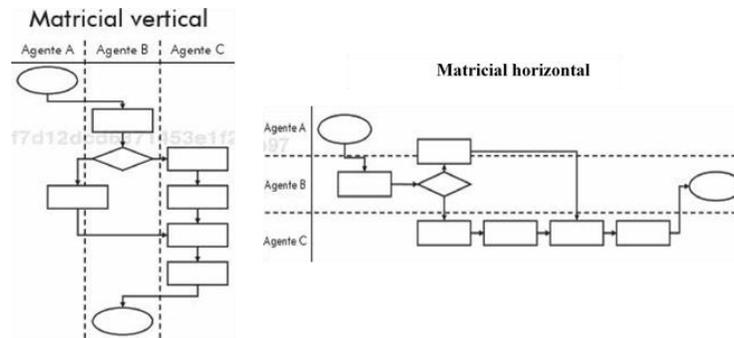


Figura 5: Flujograma de tipo matricial

Fuente: Pardo, (2012).

- Flujogramas de tipo lineal: En este caso, todos los trabajos del proceso surgen secuencialmente una debajo de la otra (véase la figura 6), Es de muy fácil construcción, pero aportan menor información acerca del proceso.

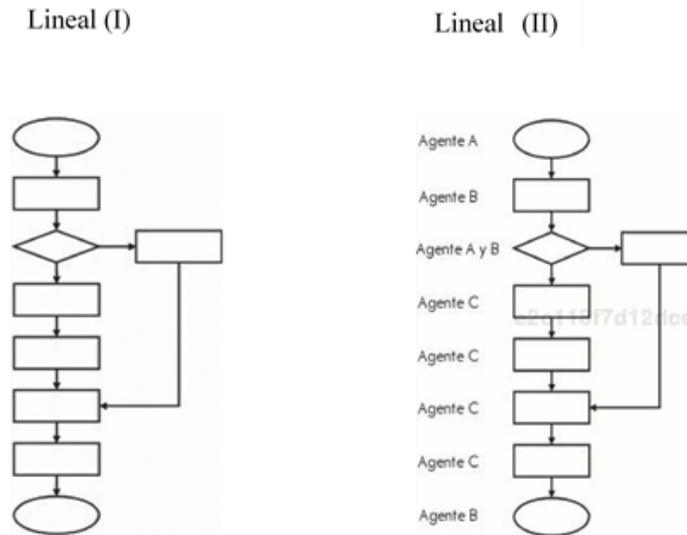


Figura 6: Flujograma de tipo lineal

Fuente: Pardo, (2012).

c) Construcción de un diagrama de flujo

Para construir apropiadamente diagramas de flujo para cada proceso es un asunto relevante, pues una representación errónea del proceso puede conllevar un rechazo tácito o explícito, y con ello eliminar sus posibles beneficios.

Los pasos para construir acertadamente un flujograma son los siguientes:

- Enumerar las actividades que abarcan el proceso. Es recomendable realizar este trabajo en presencia del personal que interviene en su desarrollo, para conseguir un acuerdo sobre cómo se realiza el proceso y evitar que se dejen de lado actividades. A la hora de separar las actividades del proceso comenzaremos por la actividad inicial (el detonante) y nos preguntaremos reiteradamente para cada actividad identificada: ¿qué se realiza después de esta actividad?
- El nivel de descripción de las actividades debería ser uniforme. Si durante el listado de tareas aparecen puntos de decisión también los anotaremos, identificando las tareas que se deriven de cada alternativa de decisión.
- Identificar los trabajadores que realizan cada actividad. A medida que van surgiendo las actividades anotaremos el o los trabajadores que participan en realización del proceso.
- Dibujar la continuidad de tareas. Elegiremos una configuración de diagrama de flujo (matricial o lineal) y, con la biblioteca de símbolos determinada, se irá dibujando el ciclo cronológico de tareas hasta completar el flujograma del proceso.
- Agregar entradas y salidas. En este momento también se pueden dibujar, o señalar aparte el input y el output del proceso.
- Revisión final. Verificaremos si se ha elaborado adecuadamente el flujograma, si está completo y si describe el proceso tal cual lo estamos ejecutando.

Por último, reflexionaremos sobre si el título actual del proceso representa lo que hemos trazado. En caso de no ser así, completaremos el título del proceso o cambiaremos el nombre, de forma que sea descriptivo donde allí se muestra. (Pardo, 2012, p.27)

d) Simbología y su significado

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a donde va.

Figura 7: Simbología de los diagramas de flujo

Fuente: Agudelo & Escobar, (2010).

2.2.3 Administración

La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto,

administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 2001, p. 3)

2.2.3.1 Características

- **Universalidad:** La administración tiene carácter universal, porque en cualquier lugar donde exista un grupo social habrá necesidad de administrar recursos humanos, materiales y financieros. En cualquier ámbito de nuestra vida personal o laboral practicamos la administración ya que; entre otros elementos las personas al igual que las empresas, tenemos que administrar de manera eficiente nuestros recursos y tiempo.
- **Especificidad:** Aunque los aspectos de la administración son específicos, esta considera cada uno de los elementos (técnicos, económicos, financieros, productivos, etc.) de una organización, los trabajadores de una empresa pueden tener diferentes especialidades y realizar diversas actividades, sin embargo, siempre tendrán el fundón de administrar. En una empresa existen personas específicas para administrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- **Unidad temporal:** Aun cuando cada uno de los elementos del proceso administrativo se da por separado, estos siempre están presentes en el quehacer diario de las organizaciones ya que siempre es necesario planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan.
- **Unidad jerárquica:** Toda persona que tenga el nivel jerárquico de jefe, realiza de distintas formas actividades administrativas, de tal manera que, desde el gerente general hasta el último de los jefes forman parte de una sola administración. (Reyes, 2007, p. 16 – 17)

2.2.3.2 Importancia

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y, los de la empresa, planteando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.

- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce costos. (Bueno, Ramos & Berrelleza, 2015, p. 16)

2.2.3.3 Proceso administrativo

Bueno, Ramos & Berrelleza (2015) afirma. “El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, operar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas”. (p. 51)

2.2.3.4 Etapas del proceso administrativo

a) Planeación

Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y, definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. Esta fase es de gran importancia ya que; una buena planeación nos permitirá cumplir las metas aprovechando al máximo los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa, además el administrador podrá tener un panorama más claro de lo que se pretende lograr y las estrategias a seguir, de esta manera; podrá coordinar y tomar decisiones de forma acertada. A través de la planeación se establecen los objetivos y metas de la empresa, esta debe de ser precisa con objetivos específicos en cantidad y tiempo. (Reyes, 2007, p. 61)

Técnicas de planeación:

- **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, es realizada por los altos directivos para establecerlos planes generales de la organización, generalmente es a mediano y a largo plazo, incluye a toda la organización.

- Táctica o funcional: Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos, son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- Operativa: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica, se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación, asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

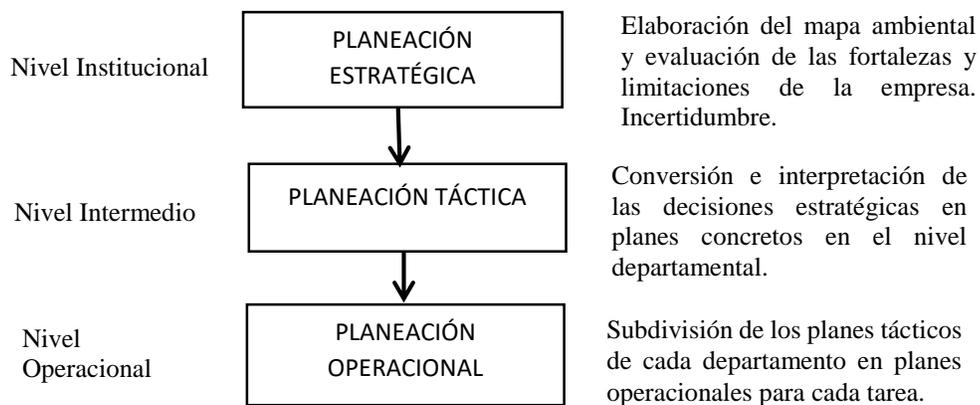


Figura 8: Interrelación entre planeación estratégica, táctica y operacional.

Fuente: Chiavenato, (2001).

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 como un plan conjunto, que expresa financieramente las operaciones que realizan y los recursos con los que cuenta una

empresa para una determinada etapa, 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:** 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. (Chiavenato, 2001, p. 277)

b) Organización

Cuando establecemos los objetivos y los planes de la empresa es necesario organizar cada uno de los elementos con que se cuenta para poder cumplir de manera efectiva con cada uno de dichos planes y objetivos. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y, la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es el de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen, utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, para la atención y satisfacción de los clientes. Es de suma importancia para la empresa ya que, a través de esta podemos eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general ayuda a incrementar la eficiencia en cada uno de los miembros de una organización.

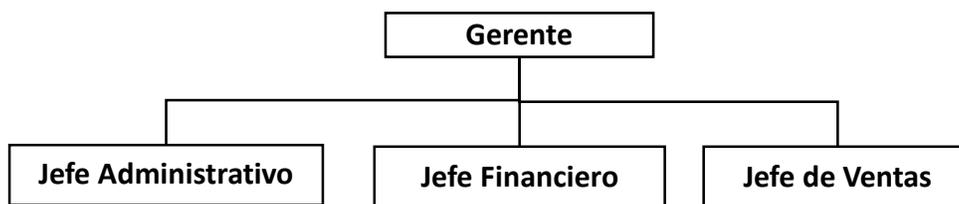


Figura 9: Funciones, niveles o jerarquías de la organización

Fuente: Chiavenato, (2001)

El Manual de Organización y Funciones (MOF):

Es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP), formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.

El manual de organización y funciones (MOF) pretende:

- Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo adecuadamente.
- Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto.

El perfil del puesto y los pasos para hacerlo:

- La elaboración del perfil del puesto es un proceso mediante el cual se busca determinar las aptitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación, las mismas que deberán responder a los objetivos institucionales de la institución.
- Para elaborar un perfil del puesto es conveniente tomar en cuenta elementos como la experiencia laboral, el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto:

- La descripción del puesto incluye las actividades y responsabilidades inherentes al mismo, así como sus características importantes y las condiciones de trabajo.
- La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

Revisión del análisis con los participantes: El análisis realizado debe ser verificado con el trabajador o su superior inmediato. Esta verificación ayudará a determinar si la descripción realizada del cargo es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. (Chiavenato, 2001, p. 276 - 278)

c) Dirección

Es la fase del proceso administrativo que se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada. Se caracteriza por ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver única y directamente con el recurso humano, por esta razón el administrador necesita poner en práctica sus habilidades de relaciones humanas con sus subordinados.

Esta fase es muy importante, debido a que en ella se guía a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, además mediante una adecuada dirección se pueden tomar decisiones importantes de manera acertada.

La dirección comprende una serie de elementos; como la toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión. (Chiavenato, 2001, p. 279)

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.
- **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. (Chiavenato, 2001, p. 315)

Niveles de dirección:

- **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, están 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. (Chiavenato, 2001, p. 317)

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

Figura 10: La dirección en los tres niveles

Fuente: Chiavenato, (2001)

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. (Chiavenato, 2001, p. 324 - 326)

d) Control

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Hablar del control como fase del proceso administrativo, es enfocarnos en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas para cumplir las metas planeadas. Es decir, en esta etapa el administrador se enfoca en evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, y de no ser así en corregir errores y retroalimentar para garantizar que lo planeado se ponga en práctica. (Chiavenato, 2001, p. 347)

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

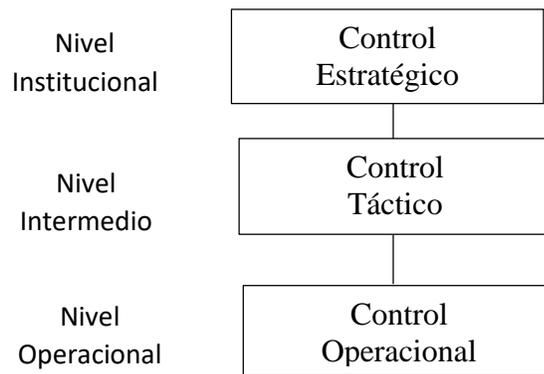


Figura 12: Interconexión entre el control estratégico, táctico y operacional

Fuente: Chiavenato, 2001

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

- **Control Preventivo:** 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, p. 75)

2.3 Definición de términos

Gestión: Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa, lo cual permite realizar adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos.

Procesos: Es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso, esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina en transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo.

Administración: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, interpretación de los objetivos mediante la planificación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

2.4 Hipótesis

El nivel de implementación de la Gestión por Procesos en la Administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. – Trujillo 2019, es bajo.

2.5 Variables

V1: Gestión por Procesos.

V2: Administración de los Procesos Operativos

2.5.1 Definición conceptual de la variable

Gestión por procesos: Es una forma diferente de dirigir las organizaciones; consiste en pasar de a pocos de una visión vertical de la empresa a una horizontal. Así mismo permite gestionar la empresa no como grupo sino como un sistema formado por flujos, procesos, que satisfacen y

superan las necesidades y expectativas de los clientes. (Sangüesa, Mateo & Ilzarbe, 2006, p. 230)

Administración de los Procesos Operativos: La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (Chiavenato, 2004, p.29).

La Administración se puede analizar en diferentes niveles de los procesos, uno de ellos son los procesos operativos, los cuales representan el corazón del negocio y son realizados de manera continua dentro de la organización por el personal de línea.

2.5.2 Definición operacional de las variables

Gestión por Procesos: Esta variable se operará mediante las técnicas de la encuesta y la entrevista tanto al Gerente de la organización como a los colaboradores respectivamente en función a los procesos operativos que se desarrollan en la organización; bajo la modalidad de diagnóstico; de tal manera de ver su grado de implementación y los demás objetivos que se ha planteado la presente investigación.

Administración de los Procesos Operativos: Esta variable se operará por medio de la técnica de la entrevista al Gerente y la encuesta a los colaboradores que ejecutan los procesos operativos, con el fin de evaluar la incidencia de la gestión por procesos en las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar.

2.5.3 Operacionalización de la variable

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

a) **Tipo de investigación:** Descriptiva- correlacional

Dado que el presente estudio, pretende describir la variable en estudio (Gestión por Procesos) y a la vez ver su incidencia en la Administración de los Procesos Operativos.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Ítem Escala de medición
Gestión por Procesos	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos.	1	Ordinal / Nominal
		Desarrollo de Ficha de Procesos.	2	
		Desarrollo de Procedimientos.	3	
		Desarrollo de Flujogramas.	4	
		Desarrollo de Fichas de Indicador.	5	
	Importancia	Grado de importancia para los Directivos.	6	
		Grado de importancia para los colaboradores.	7	
	Preparación	Grado de Conocimiento.	8	
		Nivel de Capacitación.	9	
		Nivel de Experiencia.	10	
Administración de procesos operativos	Planeación	Desarrollo de Reuniones en el área Operativa.	11	
		Desarrollo de Planes Operativos.	12	
		Desarrollo de Presupuestos Operativos.	13	
	Organización	Desarrollo de los Perfiles de los puestos operativos.	14	
		Desarrollo del MOF de los puestos operativos.	15	
	Dirección	Nivel de Liderazgo en el área operativa.	16	
		Nivel de Motivación en el área operativa.	17,18	
		Nivel de Trabajo en Equipo en el área operativa.	19	
		Nivel de Comunicación en el área operativa.	20	
	Control	Desarrollo de Control Preventivo en el área operativa.	21	
		Desarrollo de Control Concurrente en el área operativa.	22	
		Desarrollo de Control Posterior en el área operativa.	23	

- b) **Diseño de investigación:** No experimental – Transversal, ya que se analizó la realidad existente de la organización en un momento dado de su gestión (año 2018), sin ningún tipo de manipulación por parte de los investigadores.

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

La presente investigación está comprendida en la ciudad de Trujillo, teniendo como unidad de investigación a los colaboradores de la empresa Vecars And Trucks S.A.C. pertenecientes al distrito y provincia de Trujillo, departamento de la Libertad, en relación al año 2019.

3.3 Población y muestra

- Población: Total de colaboradores de la empresa Vecars And Trucks S.A.C. de la ciudad de Trujillo, la cual es una población determinada de 17 colaboradores.
- Muestra: Por ser la población pequeña en el periodo de investigación, se consideró al 100% del personal de la empresa Vecars And Trucks S.A.C., por lo cual no se utilizó ninguna fórmula para calcular el tamaño de la misma.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

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

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

Validez del instrumento

Los instrumentos que se utilizaron fueron validados a través de la técnica de Juicio de Expertos, para lo cual se recurrió a cuatro profesionales expertos en la materia:

- Mag. Licenciado en Administración de Empresas, Wilmar Francisco Vigo López – Consultor en Administración de empresas de servicio y Catedrático Universitario en UPN y UCV.
- Mag. Ingeniero Industrial, Rubén Ángel Vergara Castillo – Consultor en Gestión de Procesos y Operaciones, Catedrático Universitario en CIBERTEC.
- Mag. Licenciado en Economía, Cesar Alejandro Romero Gonzales – Catedrático Universitario en UPN.

Confiabilidad del instrumento

Para verificar la fiabilidad del instrumento (encuesta) se calculó mediante el índice de la consistencia interna Alfa de Cronbach, mediante los programas de Windows Excel y SPSS 22. realizado a 13 operarios de un taller externo al de la investigación, pero con características idénticas, mediante una prueba piloto para constatar si el instrumento es fiable o no, con lo cual se obtuvo como resultado 0.816 corroborando así que el instrumento a utilizar es fiable y se puede utilizar para la población en estudio de investigación.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right|$$

Donde:

K=	Número de ítems
Vi=	Varianza de cada ítem
Vt=	Varianza del total
α =	Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{24}{24-1} \left| 1 - \frac{10.0}{45.64} \right|$$

$$\alpha = 1.043 | 0.782 |$$

$$\alpha = 0.816$$

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

Se planifico que la recolección y procesamiento de datos fuera ejecutado por la autora de la investigación, para ello se utilizó como técnica de recolección: La entrevista y se complementó con un cuestionario aplicado bajo la modalidad de encuesta a todos los colaboradores de la empresa Vecars And Trucks S.A.C. de la ciudad de Trujillo, Provincia de Trujillo y Departamento de la Libertad.

Con respecto al procesamiento de datos obtenidos se utilizó el programa Windows Excel para la tabulación, elaboración resultados y confiabilidad, por medio de estos se evidencia la validez de la investigación realizada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

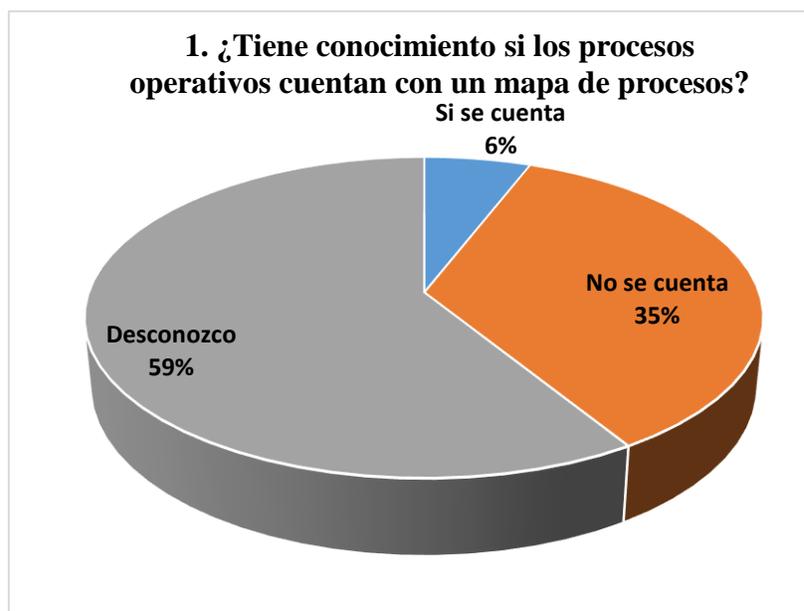
Información obtenida de la encuesta realizada al personal de la empresa VECARS & TRUCKS S.A.C.

Tabla 1. Conocimiento si los procesos operativos cuentan con mapa de procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si se cuenta	1	6%
No se cuenta	6	35%
Desconozco	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Conocimiento si los procesos operativos cuentan con mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

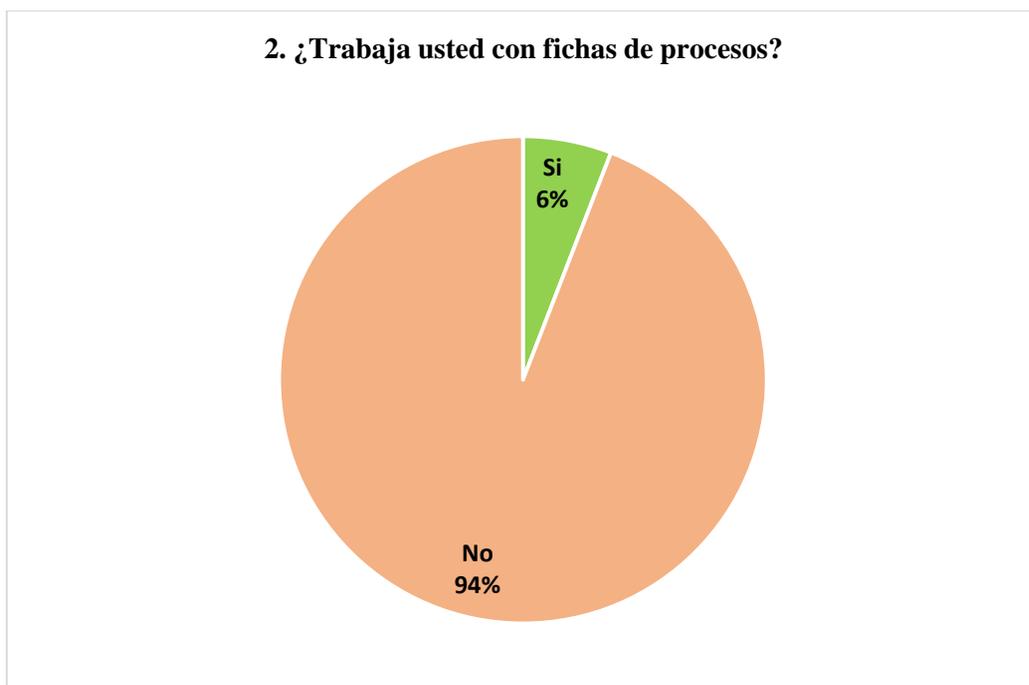
Interpretación: Como se puede apreciar del total de los trabajadores encuestados el 59% indicaron que desconocen si los procesos operativos cuentan con un mapa de procesos, el 35% contestaron que no cuentan con un mapa de proceso y el 6% contestó que si se cuenta.

Tabla 2. Trabaja usted con fichas de procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	1	6%
No	16	94%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Trabaja usted con fichas de procesos



Fuente: Elaboración propia.

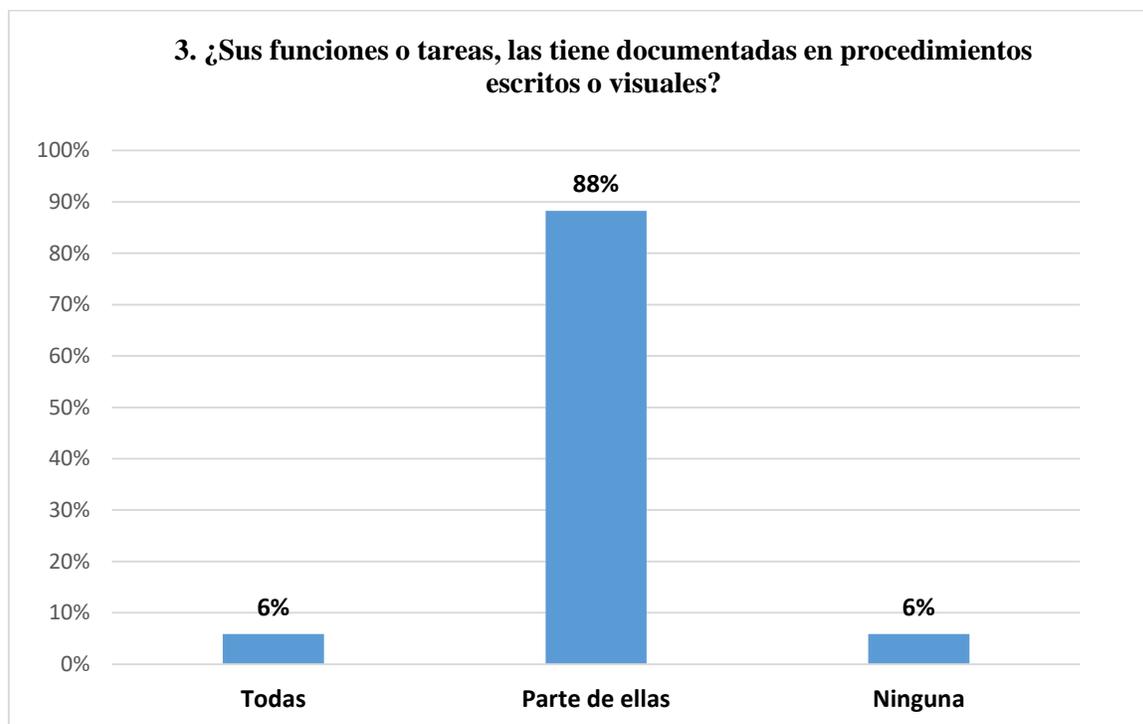
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 94% contestaron que no trabajan con fichas de procesos y el 6% indicaron si trabajan con fichas de procesos.

Tabla 3. Tiene documentada sus funciones o tareas en procedimientos escritos o visuales

Respuestas	Total	Porcentaje
Todas	1	6%
Parte de ellas	15	88%
Ninguna	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Tiene documentada sus funciones o tareas en procedimientos escritos o visuales



Fuente: Elaboración propia.

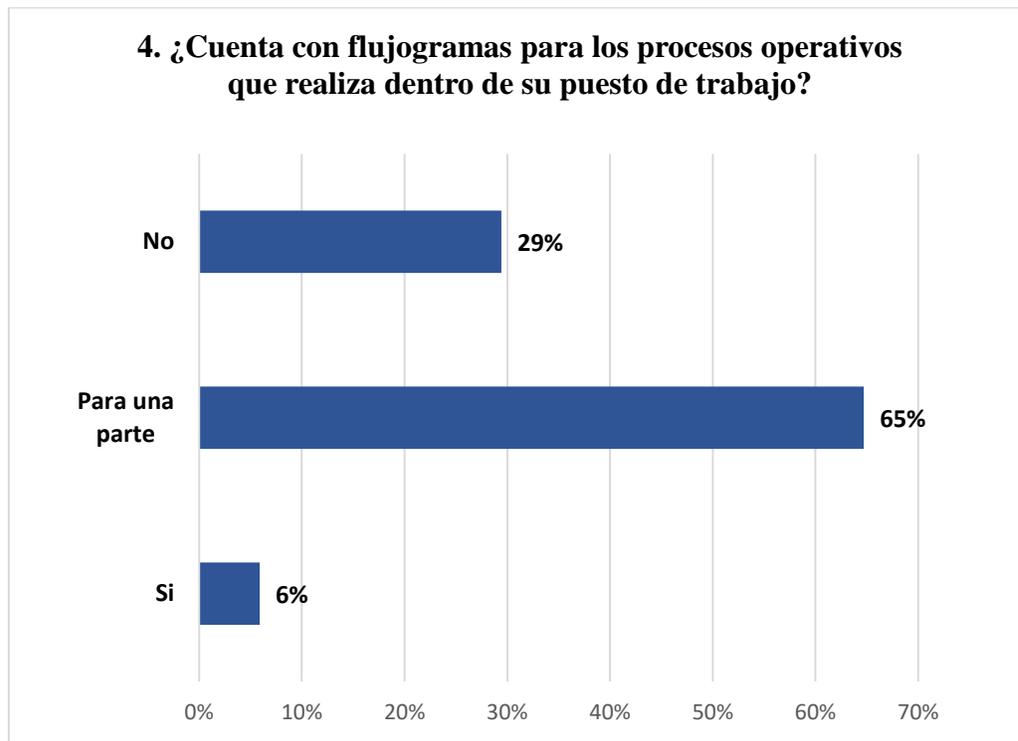
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 88% manifestaron tener sus funciones o tareas documentadas en procedimientos solo parte de ellas, mientras el 6% indicaron que todas sus funciones están documentadas en procedimientos y el 6% restante contestaron que ninguna de sus funciones está documentada.

Tabla 4. Cuenta con flujogramas para los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	1	6%
Para una parte	11	65%
No	5	29%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Cuenta con flujogramas para los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

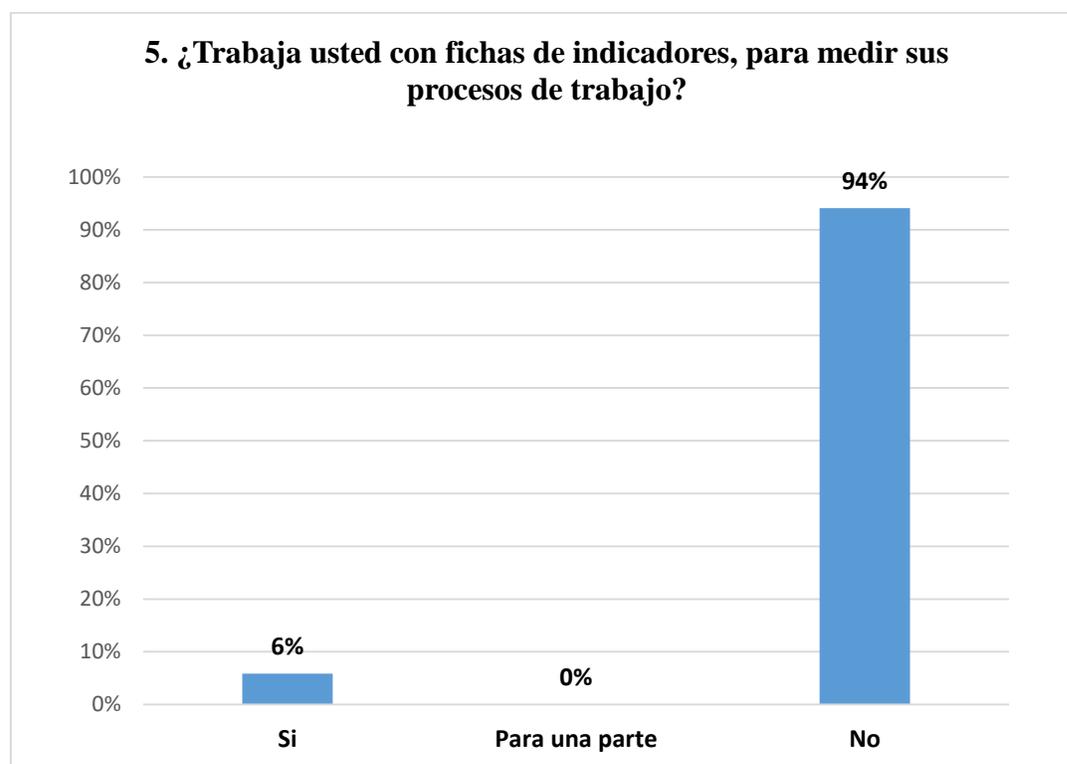
Interpretación: Se observa del total de los trabajadores encuestados un 65% contestaron que para una parte del trabajo que realizan dentro de sus procesos operativos cuenta con flujogramas, mientras que el 29% opinaron no contar con flujogramas para el trabajo que realizan dentro de sus procesos operativos y solo un 6% de los trabajadores respondieron que si cuentan con flujogramas.

Tabla 5. Trabaja con fichas de indicadores

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	1	6%
Para una parte	0	0%
No	16	94%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Trabaja con fichas de indicadores



Fuente: Elaboración propia.

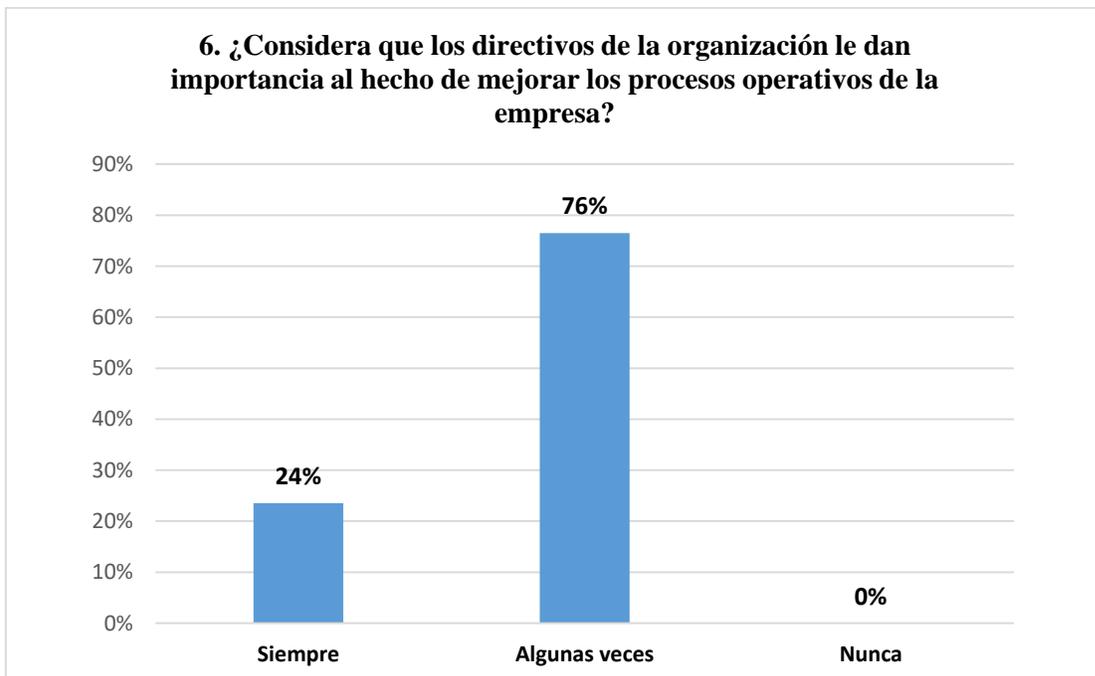
Interpretación: Según se observa del total de los trabajadores encuestados el 94% contestaron que no trabajan con fichas de indicadores que para medir sus procesos de trabajo y el 6% manifestaron si contar con ficha de indicadores para medir sus procesos.

Tabla 6. Importancia de los directivos para mejorar los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Siempre	4	24%
Algunas veces	13	76%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Importancia de los directivos para mejorar los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

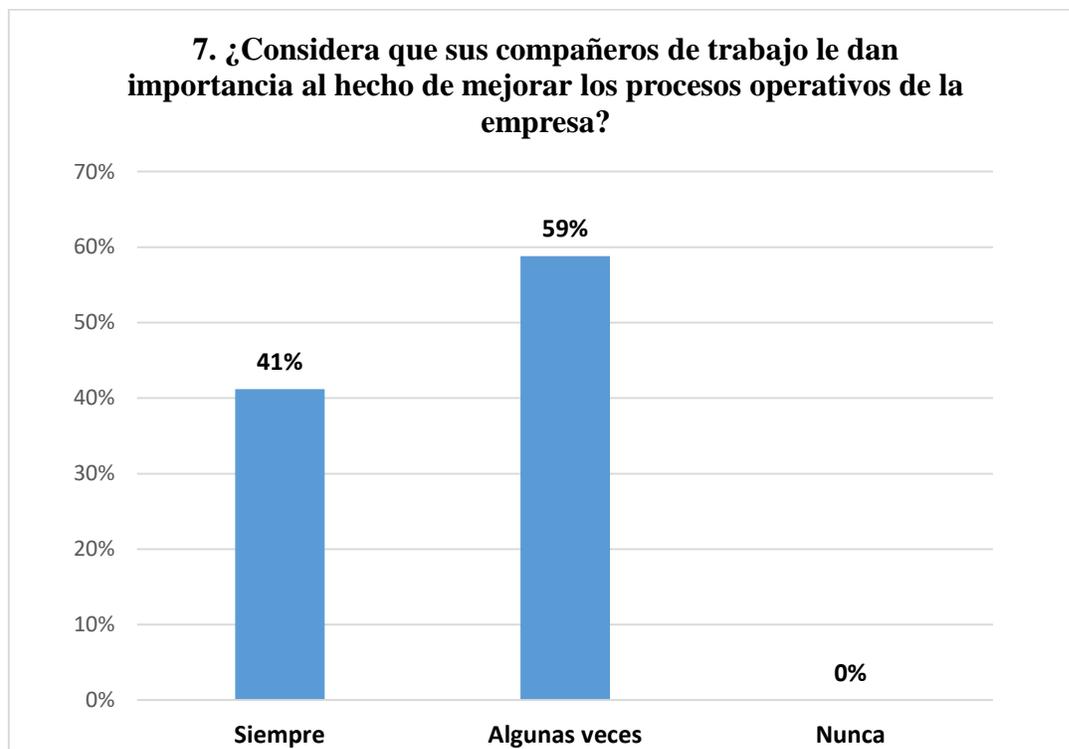
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados un 76% contestaron que solo algunas veces los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar sus procesos operativos, el 24% indicaron que los directivos siempre le dan importancia para mejorar sus procesos operativos.

Tabla 7. Importancia por parte de sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Siempre	7	41%
Algunas veces	10	59%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Importancia por parte de sus compañeros de trabajo para mejorar los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

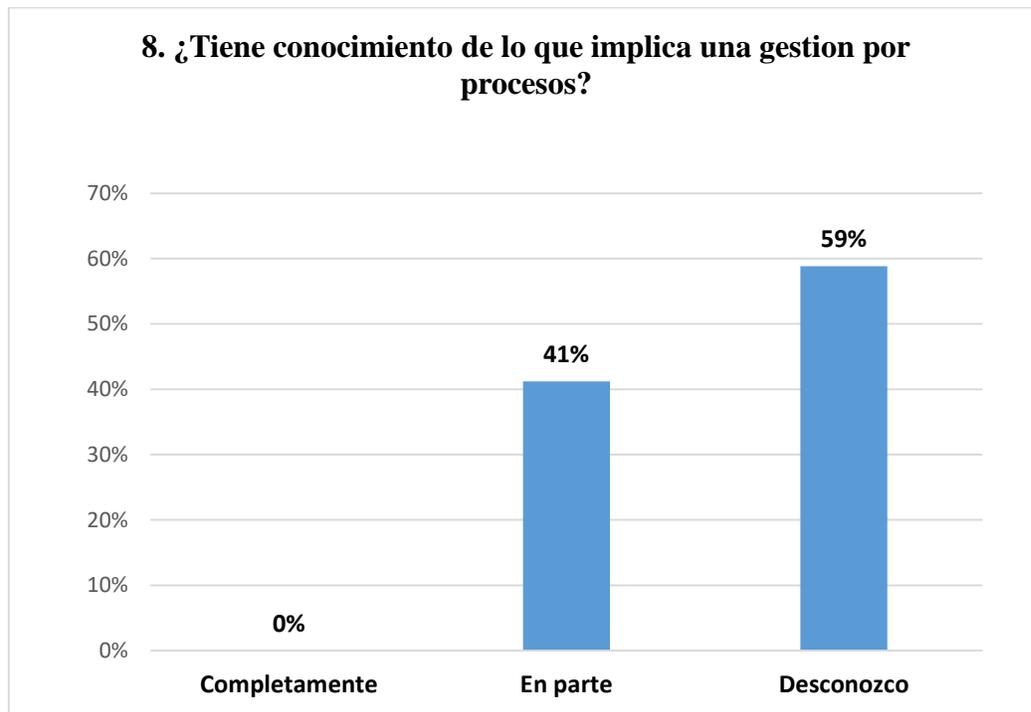
Interpretación: Podemos observar que del total de los trabajadores encuestados un 59% contestaron que algunas veces sus compañeros de trabajo le dan importancia para mejorar sus procesos operativos y el 41% opinaron que sus compañeros siempre le dan importancia.

Tabla 8. Conocimiento en gestión por procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Completamente	0	0%
En parte	7	41%
Desconozco	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Conocimiento en gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

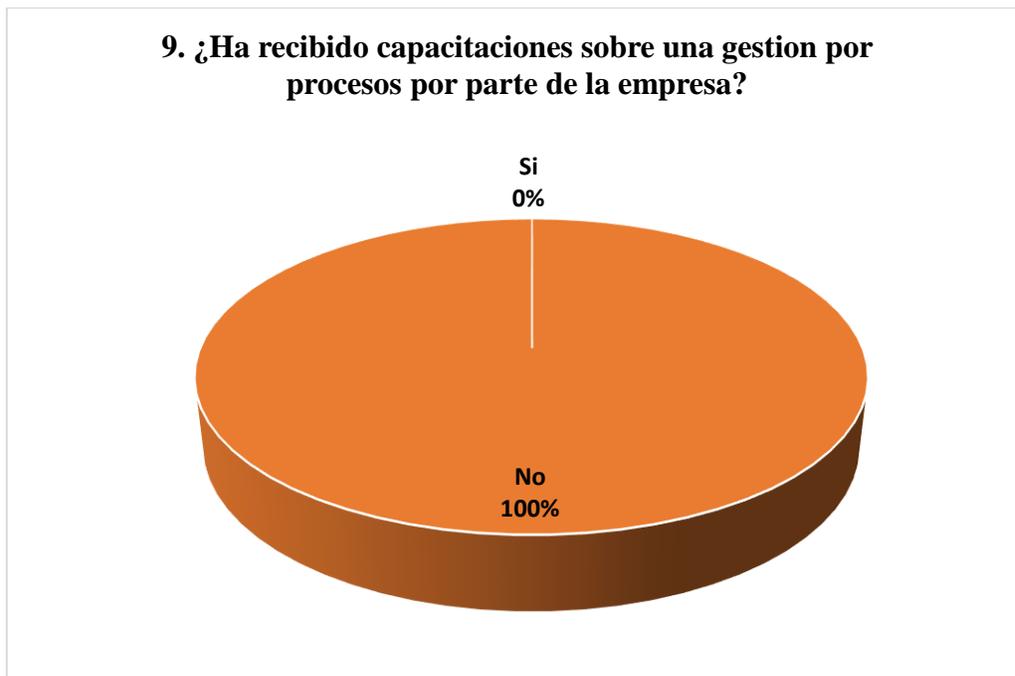
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 59% contestaron que desconocen sobre la gestión por procesos y 41% manifestaron tener conocimiento solo en parte sobre la gestión por procesos.

Tabla 9. Capacitación sobre gestión por procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Capacitación sobre gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Podemos observar que el 100% de los trabajadores encuestados respondieron no a ver recibido capacitaciones por parte de la empresa sobre gestión por procesos.

Tabla 10. Implementación de gestión por procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Implementación de gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

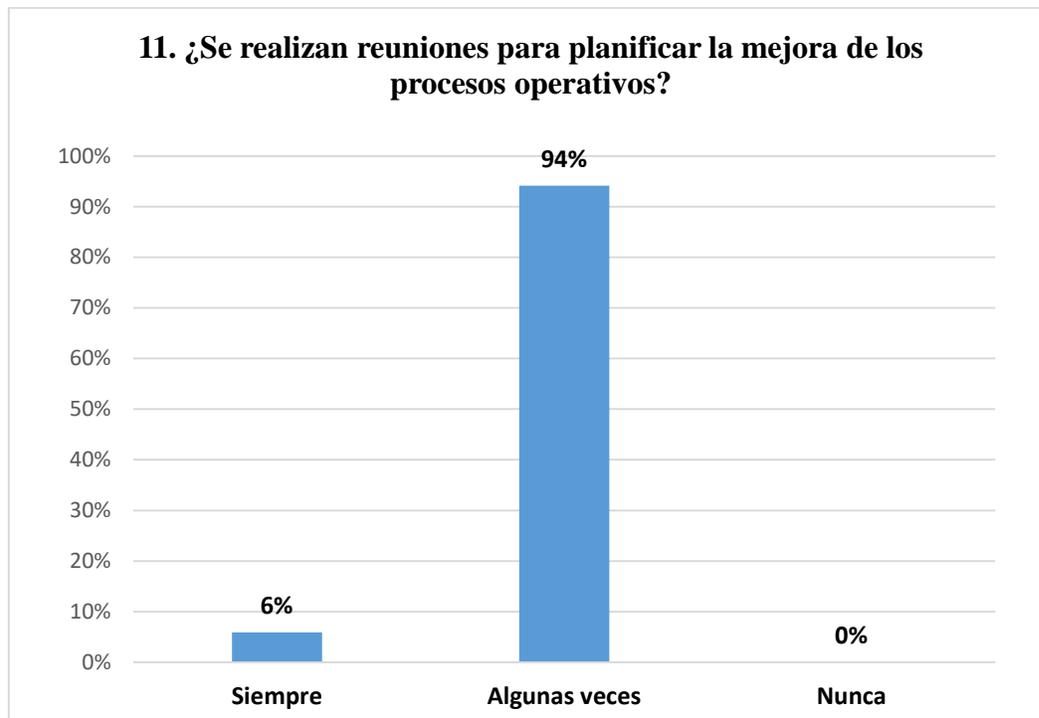
Interpretación: Se observa que el 100% de los trabajadores encuestados manifiesta que no han implementado en alguna oportunidad una gestión por procesos.

Tabla 11. Reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Siempre	1	6%
Algunas veces	16	94%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

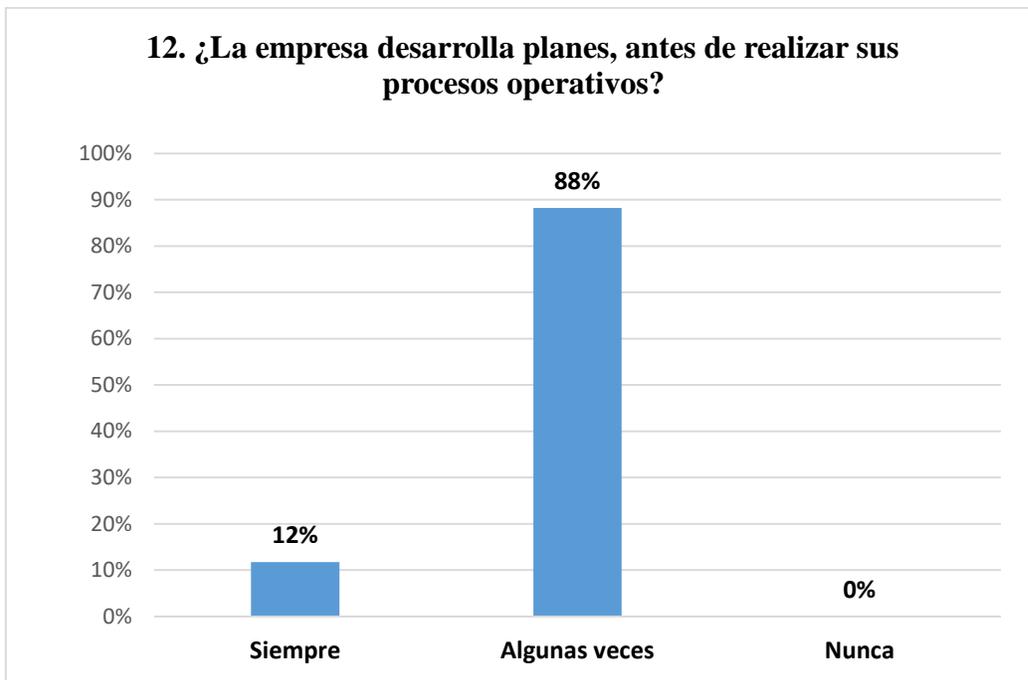
Interpretación: Se aprecia que del total de los trabajadores encuestados el 94% manifestaron que algunas veces se realizan reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos y el 6% contestaron que siempre se realizar reuniones para planificar la mejora.

Tabla 12. Desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Siempre	2	12%
Algunas veces	15	88%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

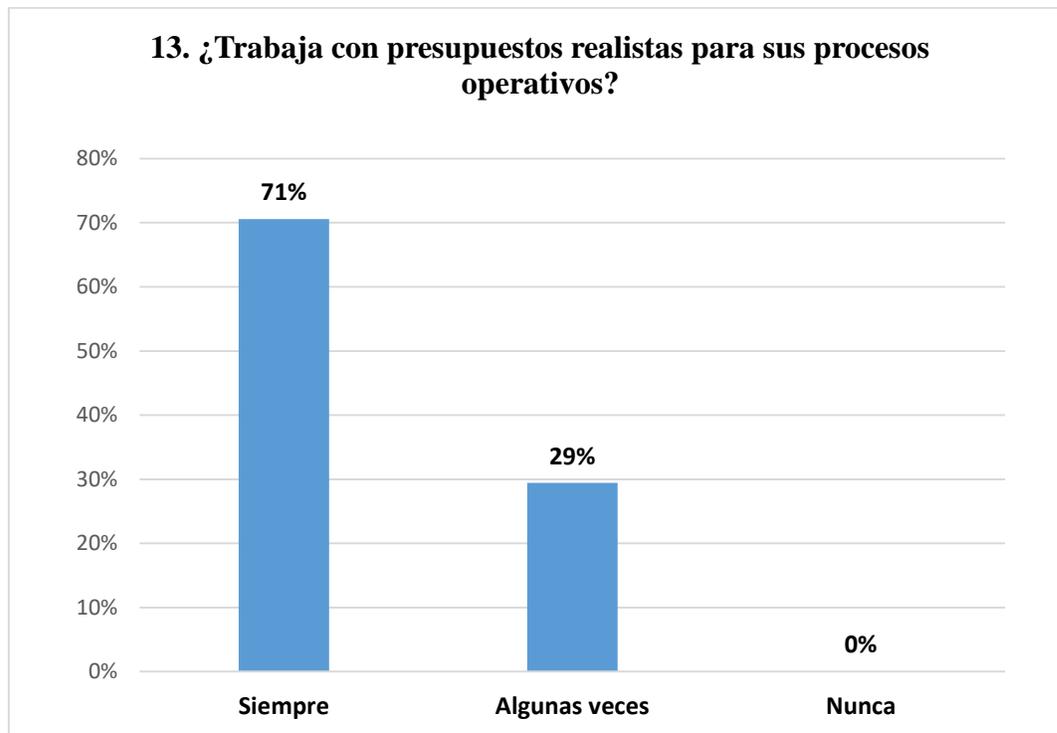
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 88% contestaron que algunas veces la empresa desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos y el 12% indicaron que siempre se realizan planes antes de realizar sus procesos operativos.

Tabla 13. Trabajan con presupuestos realistas

Respuestas	Total	Porcentaje
Siempre	12	71%
Algunas veces	5	29%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Trabajan con presupuestos realistas



Fuente: Elaboración propia.

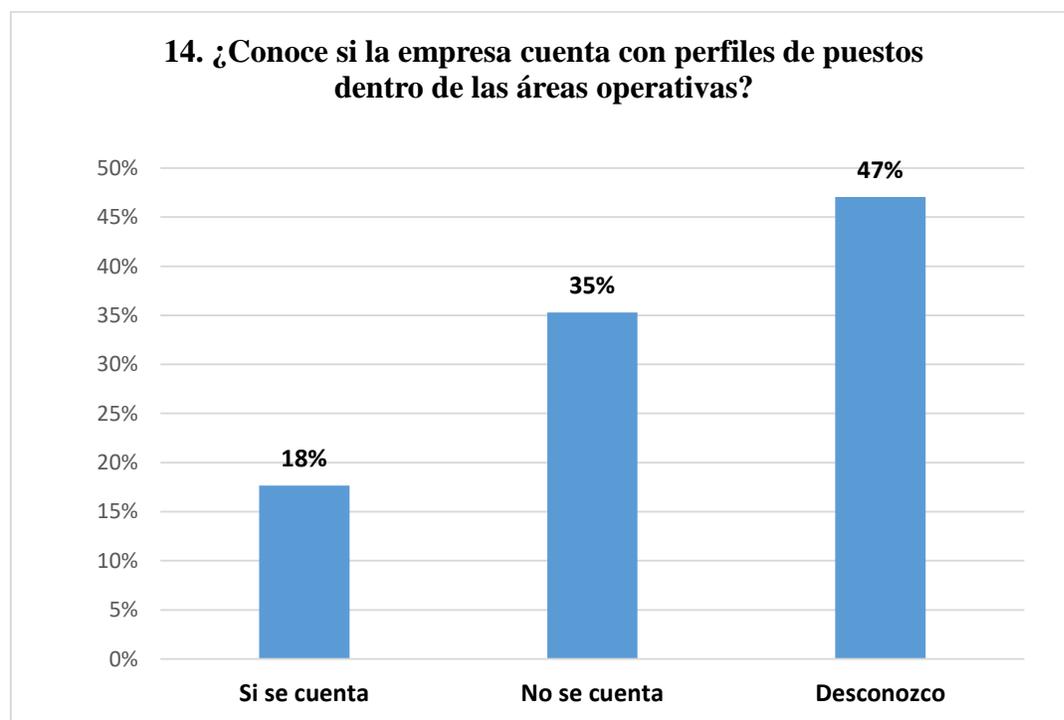
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 71% contestaron que siempre trabajan con presupuestos realistas para sus procesos operativos y mientras que el 29% manifestaron que algunas veces se trabaja con presupuestos realistas.

Tabla 14. Cuentan con perfiles de puestos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si se cuenta	3	18%
No se cuenta	6	35%
Desconozco	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Cuentan con perfiles de puestos



Fuente: Elaboración propia.

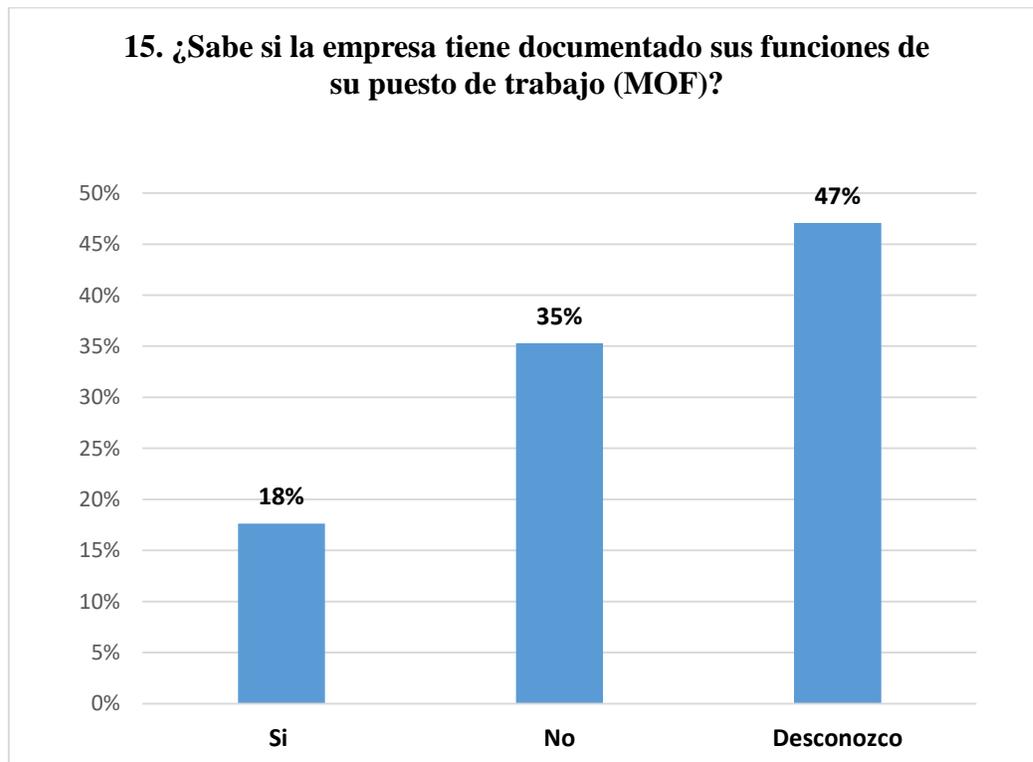
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 47% contestaron que desconocen si la empresa cuenta con perfiles de puestos en el área operativa, el 35% indicaron que no se cuenta con perfiles de puestos dentro del área operativa y el 18% opinaron que si se cuenta.

Tabla 15. Tienen documentadas sus funciones de trabajo

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	3	18%
No	6	35%
Desconozco	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Tienen documentadas sus funciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

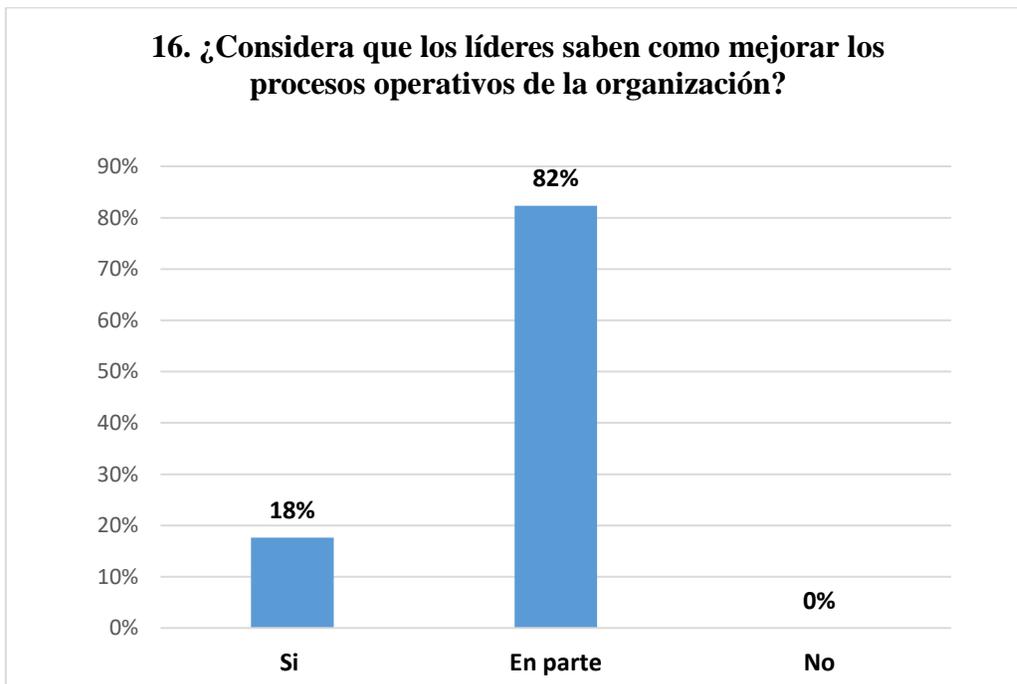
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestado el 47% manifestaron que desconocen si la empresa tiene documentado sus funciones de su puesto de trabajo, 35% indicaron que la empresa no tiene documentada sus funciones y el 18% opinaron que la empresa si tiene documentado sus funciones de su puesto de trabajo (MOF).

Tabla 16. Los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	3	18%
En parte	14	82%
No	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16. Los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

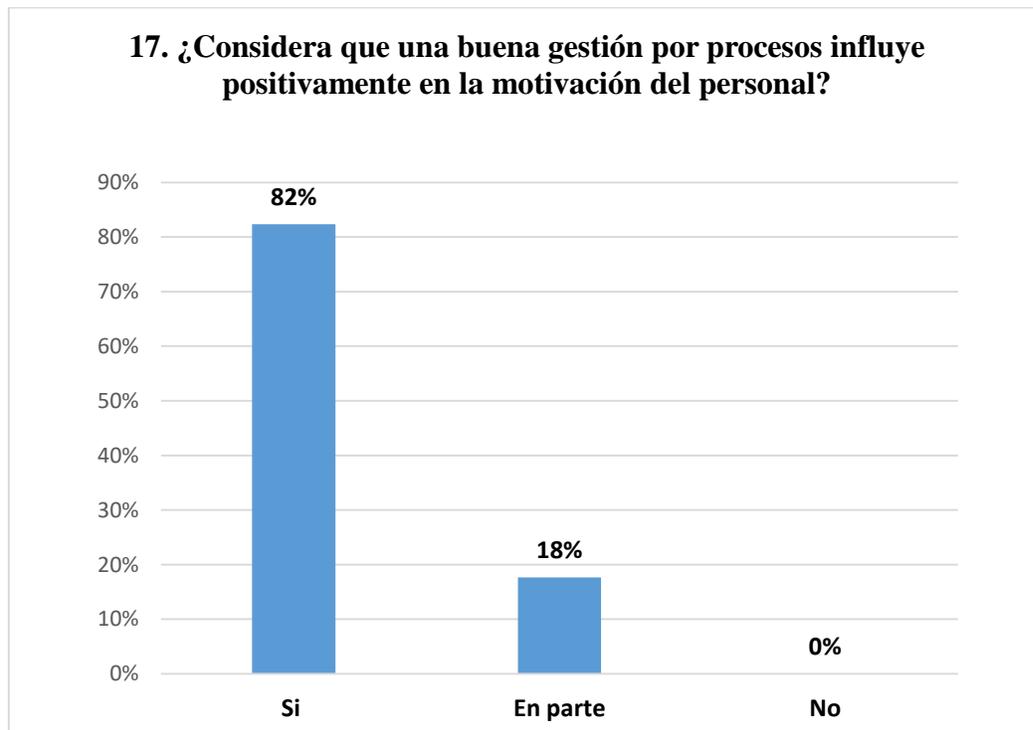
Interpretación: Se aprecia que del total de los trabajadores encuestados el 82% manifestaron que los líderes solo en parte saben cómo mejorar los procesos operativos y 18% de los trabajadores consideran que los líderes si saben cómo mejorar los procesos operativos de la organización.

Tabla 17. Influencia de la gestión por procesos en la motivación del personal

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	14	82%
En parte	3	18%
No	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17. Influencia de la gestión por procesos en la motivación del personal



Fuente: Elaboración propia.

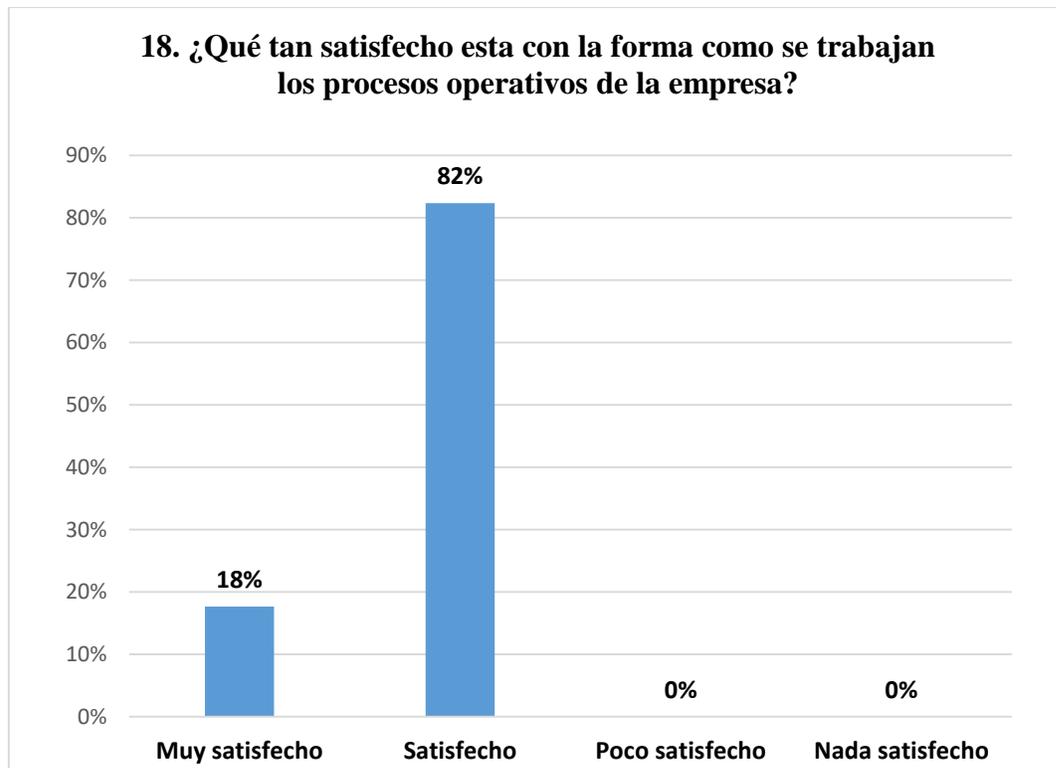
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 82% contestaron que una buena gestión por procesos si influye positivamente en la motivación del personal y 18% manifestaron que influye en parte en la motivación del personal.

Tabla 18. Satisfacción sobre el trabajo en los procesos operativos

Respuestas	Total	Porcentaje
Muy satisfecho	3	18%
Satisfecho	14	82%
Poco satisfecho	0	0%
Nada satisfecho	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Satisfacción sobre el trabajo en los procesos operativos



Fuente: Elaboración propia.

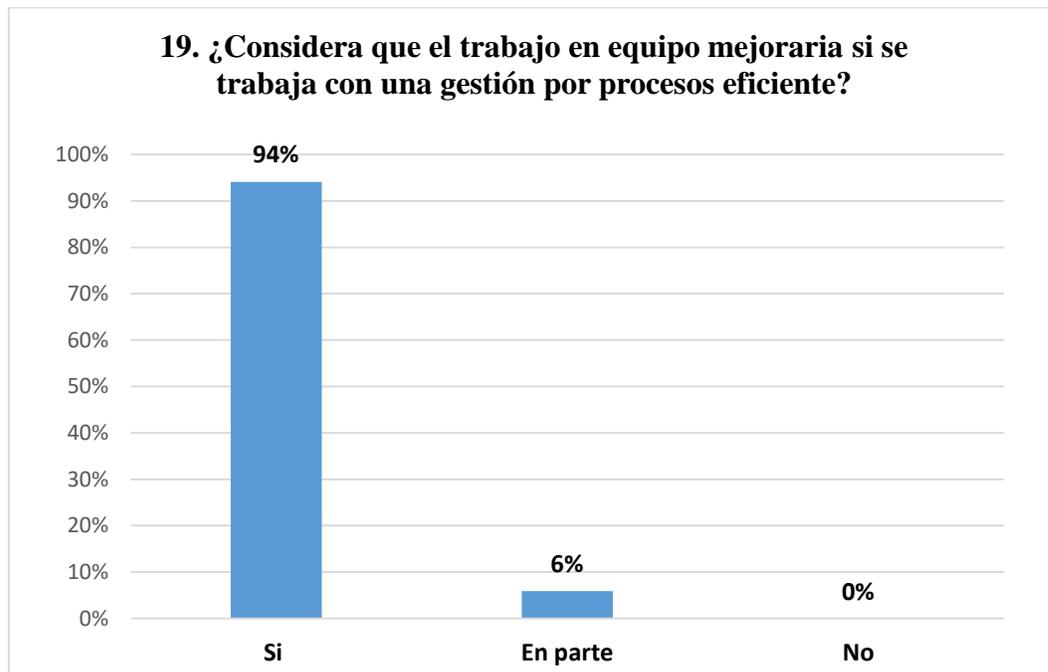
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 82% manifestaron estar satisfechos con la forma en que se trabaja en los procesos operativos de la empresa y el 18% indicaron estar muy satisfechos con la forma en que se trabaja.

Tabla 19. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	16	94%
En parte	1	6%
No	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Mejora del trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

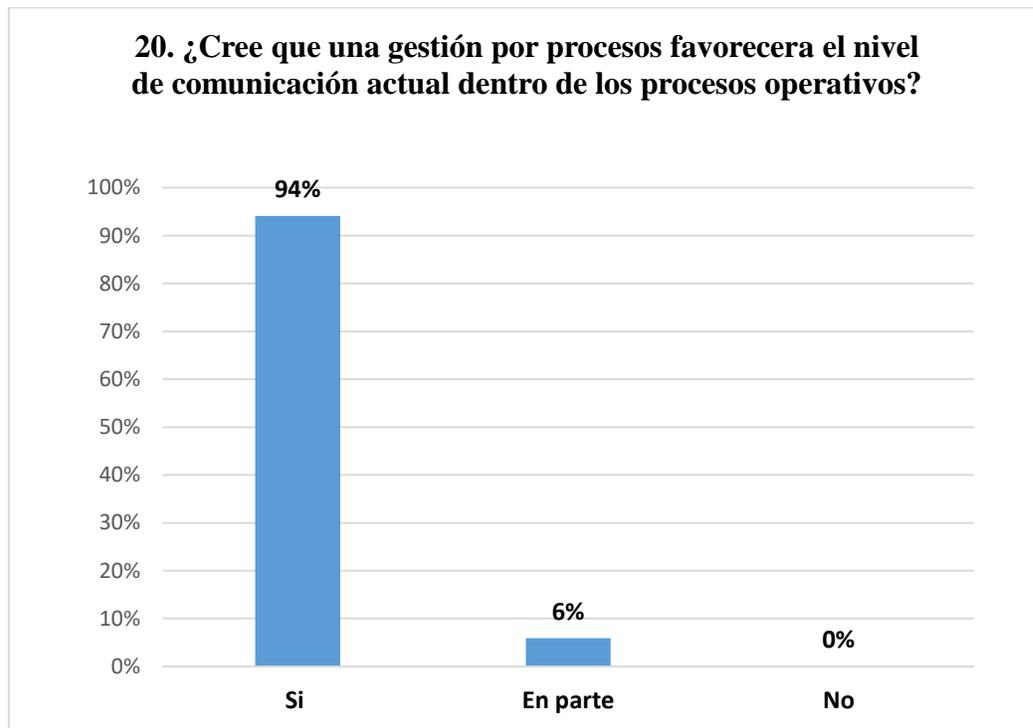
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 94% consideró que si mejoraría el trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos eficiente en tanto el 6% manifestaron que en parte mejoraría el trabajo en equipo.

Tabla 20. La gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	16	94%
En parte	1	6%
No	0	0%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. La gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

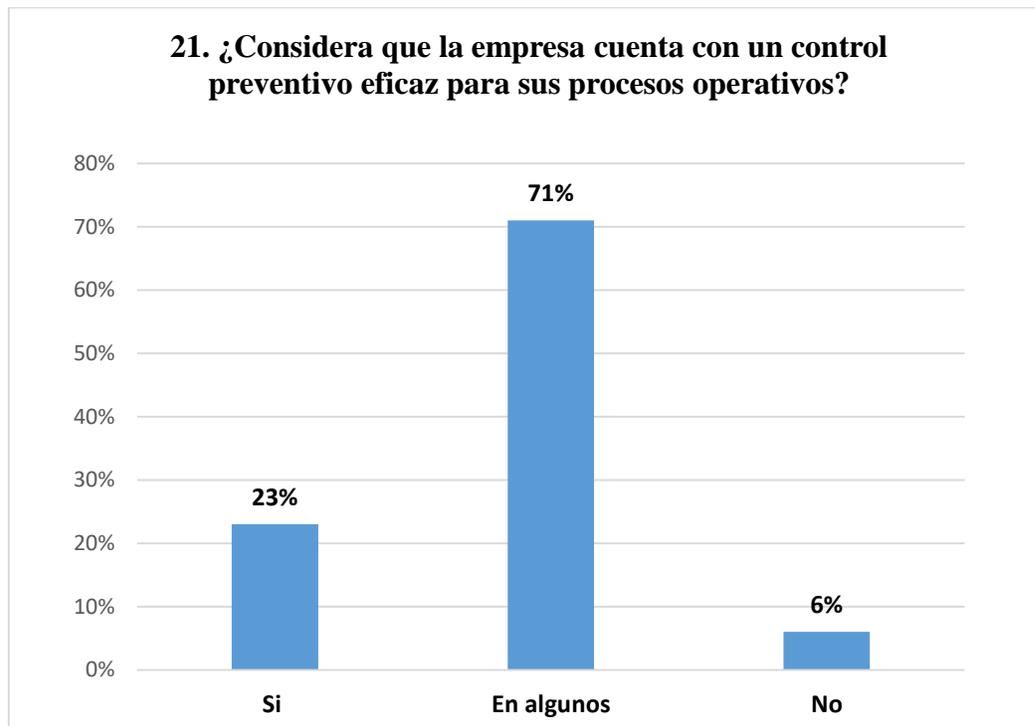
Interpretación: Se aprecia que del total de los trabajadores encuestados el 94% considera que la gestión por procesos si favorecerá el nivel de comunicación actual dentro de los procesos operativos y el 6% contestaron que una gestión por procesos favorecerá solo en parte en nivel de comunicación.

Tabla 21. Cuenta con un control preventivo eficaz

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	4	23%
En algunos	12	71%
No	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21. Cuenta con un control preventivo eficaz



Fuente: Elaboración propia.

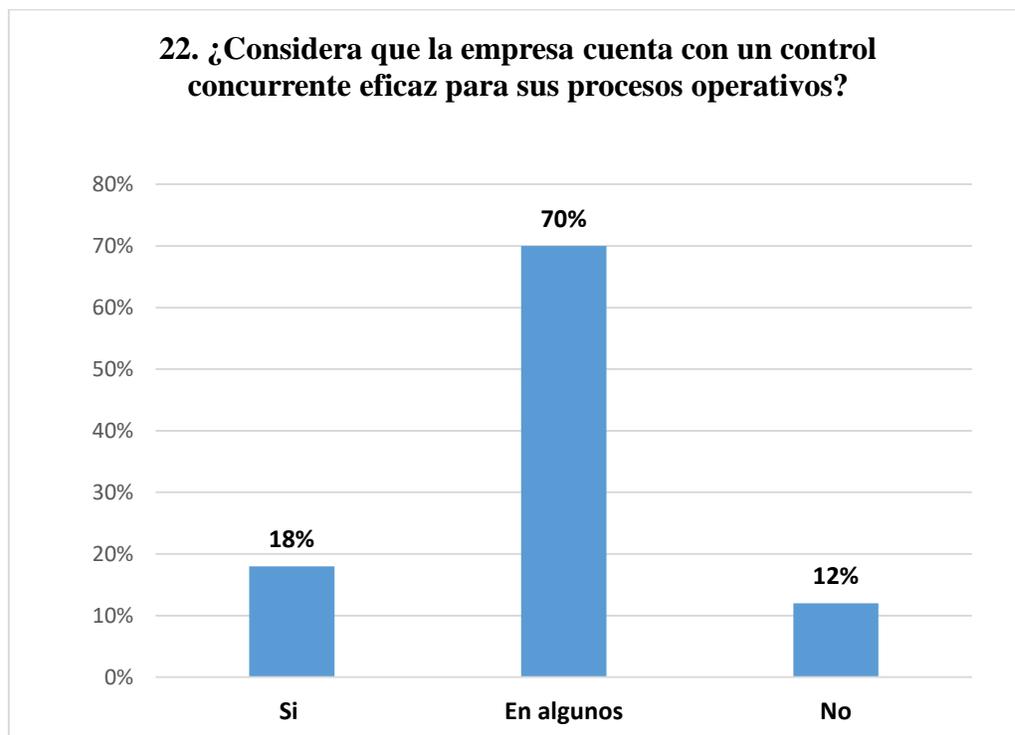
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 71% considera que la empresa solo en algunos casos cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos operativos, el 23% opinaron que la empresa si cuenta con un control preventivo eficaz y el 6% indicaron que no cuentan con un control preventivo eficaz.

Tabla 22. Cuenta con un control concurrente eficaz

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	3	18%
En algunos	12	70%
No	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22. Cuenta con un control concurrente eficaz



Fuente: Elaboración propia.

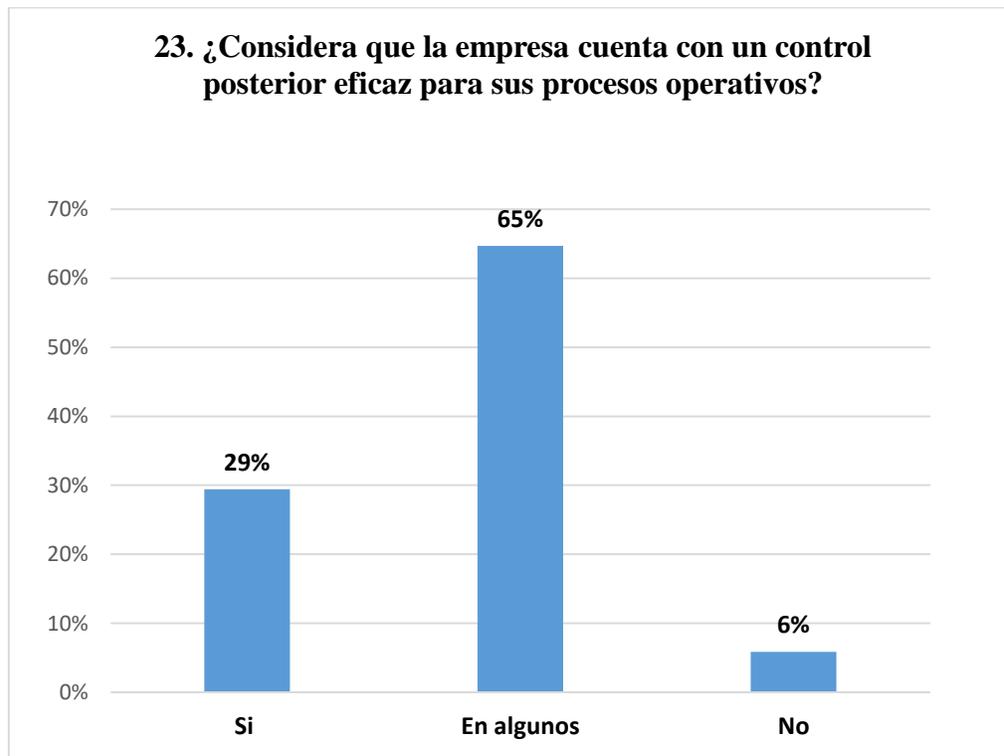
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 73% contestaron que la empresa solo en algunas oportunidades cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos operativos, el 18% opinaron que si se cuenta con un control concurrente eficaz y el 12% manifestaron que no se cuenta con un control concurrente eficaz.

Tabla 23. Cuenta con un control posterior eficaz

Respuestas	Total	Porcentaje
Si	5	29%
En algunos	11	65%
No	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Cuenta con un control posterior eficaz



Fuente: Elaboración propia.

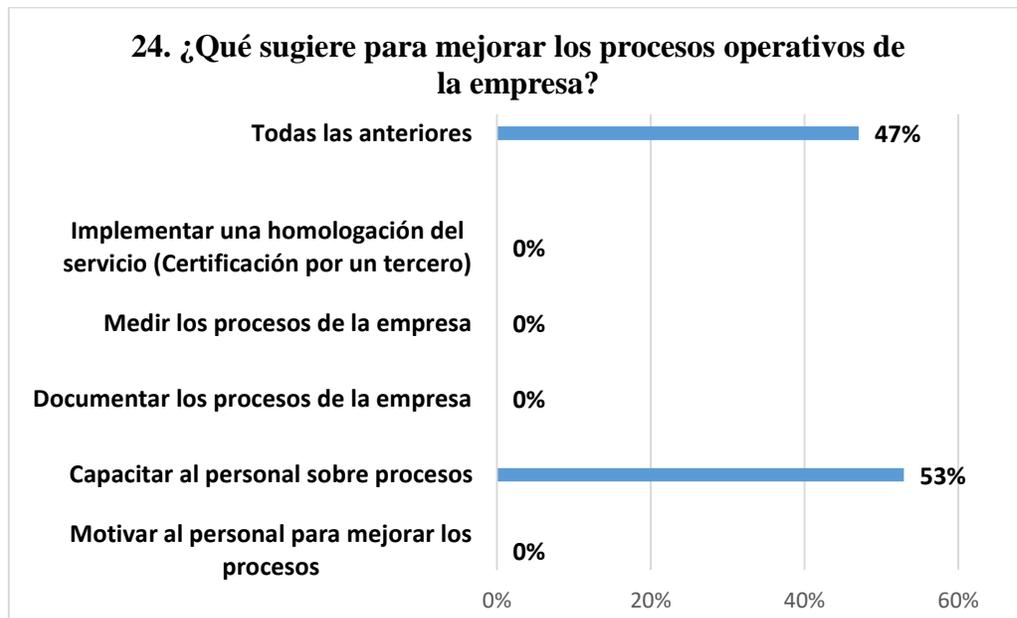
Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 65% considera que la empresa solo en algunas oportunidades cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos operativos, el 29% opinaron que la empresa si cuenta con un control posterior eficaz y el 6% manifestaron que la empresa no cuenta con un control posterior eficaz.

Tabla 24. Sugerencias

Respuestas	Total	Porcentaje
Motivar al personal para mejorar los procesos	0	0%
Capacitar al personal sobre procesos	9	53%
Documentar los procesos de la empresa	0	0%
Medir los procesos de la empresa	0	0%
Implementar una homologación del servicio (Certificación por un tercero)	0	0%
Todas las anteriores	8	47%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24. Sugerencias



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se observa que del total de los trabajadores encuestados el 53% sugieren que se debe de capacitar al personal sobre procesos y el 47% respondieron que se debe implementar todas las sugerencias para mejorar los procesos operativos de la empresa.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad conocer en qué nivel se ha implementado una gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. - Trujillo, Departamento de La Libertad, en el año 2019.

A partir de los hallazgos encontrados se acepta la hipótesis que el nivel de implementación de la Gestión por Procesos en la Administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. es bajo.

Respecto a lo que sustenta la tesis titulada “Implementación de un modelo de gestión por procesos para el área operativa del taller automotriz La France en función de la mejora de la productividad”, presentada por Jonathan Fabricio Aguirre García de la Universidad Internacional del Ecuador – Quito 2018, donde el autor manifiesta que la gestión por procesos permite mejorar la calidad y alcanzar un mejor desempeño del recurso humano, aminorar costos y tiempos muertos, aprovechar al máximo sus espacios, reducir movimientos innecesarios, esperas, transporte, entre otros; todo lo anterior, constituye, sin lugar a duda un incremento en los índices de productividad y eficiencia, donde podemos contrastar que sus resultados guardan relación con la presente investigación; ya que se observó que la falta de una implementación de gestión por procesos trae como consecuencia una administración de los procesos operativos deficiente.

Así mismo podemos complementar con la tesis titulada “Propuesta para el mejoramiento de los procesos de compras y almacenamiento de la empresa Adevia Ltda., de acuerdo con la necesidad del proceso de mantenimiento de la empresa Aeroestructuras Leonor Ltda.”, presentada por Mabel Rojas Novoa de la Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá 2013, quien concluye la gestión por procesos reduce costos, minimiza tiempos en las actividades, las herramientas que se utilizan en la gestión por procesos permite visualizar una descripción del trabajo, el responsable por cada actividad y si existe algún documento o formato que respalde tales actividades, se puede enfatizar que en el caso de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. es de vital importancia contar con este enfoque, podemos demostrar que la falta de una

implementación de una gestión por procesos (15.17%) genera una organización deficiente (18%) afectando a sus procesos operativos.

Con relación a la investigación en la tesis titulada “Análisis y mejora de la capacidad de Atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz”, donde la autora Gabriela Jesús Tasayco Cabrera de la Pontificia Universidad Católica del Perú -Lima 2015, indica que la implementación de herramientas de control visual, ayudará a la reducción de tiempos de operación en todos los procesos de servicio, ayudará a disminuir el tiempo de respuesta al cliente final, logrando así mayor satisfacción del cliente y por consiguiente el aumento de la retención de los clientes. Se puede señalar que en el caso de la empresa Vecars and Trucks S.A.C el (94%) de los colaboradores indicaron que no se ha implementado una gestión por procesos este debido a la poca importancia (32.5%) que le dan y un nivel bajo de preparación (7%) esto nos permite concluir que es indispensable y de suma urgencia que cuente con una gestión por procesos para el crecimiento y éxito de la organización.

Respecto a la tesis titulada “Conocimiento y Aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo 2016”, la autora concluye que el nivel de conocimiento de la gestión por procesos en los restaurantes evaluados es deficiente y el nivel de aplicación de la gestión por procesos se encuentra en su mayoría de ellos en un nivel de implementación parcial, ello coincide con la realidad de empresa Vecars and Trucks S.A.C. según muestra los resultados su grado de conocimientos es (21%) debido a que no cuentan con capacitaciones sobre gestión por procesos, así mismo no tienen la experiencia, por lo cual no han implementado en ninguna oportunidad una gestión por procesos en la administración de sus procesos operativos.

Se concluye que la presente investigación concuerda con la tesis titulada “Diagnostico y Propuesta de Mejora de los Procesos de un Taller Mecánico de una Empresa Comercializadora de Maquinaria”, donde el autor Pedro Joseph Claudio Loayza de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima 2011, afirma que el proceso operativo es el proceso principal de un taller, debido a que en esta etapa se le agrega mayor valor al producto (equipo). Se visualiza el proceso operativo mediante herramientas que permitan identificar las actividades involucradas,

tiempo de ciclo, porcentaje de esperas, recorrido de los equipos; lo cual nos servirá para identificar oportunidades de mejora, esto afirma lo dicho por Pérez (2012) quien define al proceso operativo como aquel que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en lo que denominamos el proceso del negocio (proceso que comienza y termina en el cliente). Según los resultados obtenidos sobre la encuesta a los colaboradores indican que únicamente y de manera parcial cuentan con dos herramientas de lo implica una gestión por procesos siendo procedimientos (50%) y flujogramas (50%), mas no trabajan con otras herramientas que son de suma importancia como son mapas de procesos, ficha de procesos, ficha de indicadores, así mismo los perfiles de puesto, lo cual genera cuellos de botella en sus procesos e incide en la administración de los procesos operativos. Así mismo el (6%) de los colaboradores indicaron que se realizan reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos, se ha desarrollado los planes operativos en un (12%) esto debido a que el grado de importancia que le prestan los directivos de la organización es bajo (24%), del mismo modo el grado de importancia de los colaboradores (41%) ello repercute en la mejora de sus procesos operativos.

Con respecto a su presupuesto operativo muy a pesar de que la empresa no cuenta con un enfoque de gestión por procesos, la empresa si tiene la solvencia económica para llevar a cabo sus actividades por lo que le prestan mayor importancia a ello.

Con relación a la hipótesis planteada en la presente investigación sobre el nivel de implementación de la Gestión por Procesos en la Administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C., es bajo se puede verificar que es correcto, según los resultados obtenidos la falta de implementación de una gestión por proceso (15.17%) ha generado como consecuencia una ineficiente administración de los procesos operativos (35.75%), así mismo la empresa carece de una correcta de planeación (29.67%), organización (18%) y control (23.33%).

También podemos evidenciar que (82%) de los colaboradores indicaron no saber cómo mejorar la gestión por procesos en la administración de los procesos operativos, pero reconocen que una buena gestión por procesos influirá de manera positiva en la motivación (82%), trabajo en equipo (94%) y el nivel de comunicación en un (94%) de la organización. Con respecto a la dimensión control (23.33%) se determina que es pobre, ello debido a que el control preventivo (23%), control concurrente (18%) y control posterior (29%) es bajo esto a causa de que no cuentan con ficha de indicadores, ficha de procesos y lo antes mencionado en la investigación.

Finalmente se concluye en la presente discusión que un enfoque basado en una gestión por procesos trae consigo efectos favorables para una organización logrando así mejores resultados.

CONCLUSIONES

- Se determinó que el nivel de implementación de la gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. alcanza un 15.17%; siendo las dimensiones menos desarrolladas la implementación (6%) y el nivel de preparación (7%).
- Se pudo conocer que el grado de importancia que tiene para la empresa Vecars and Trucks S.A.C. trabajar con una gestión basada en procesos, llega al 32.5% en promedio por parte de todos los colaboradores; siendo un resultado bajo.
- Se pudo determinar que las herramientas de gestión por procesos que se utiliza para la administración de los procesos operativos de la empresa Vecars and Trucks S.A.C. son únicamente y manera parcial: Procedimientos (50%) y Flujogramas (50%). Más no trabajan con otras que son necesarias como: mapas de procesos, ficha de procesos y ficha de indicadores.
- Se calculó mediante la prueba de Pearson, que el nivel de correlación entre las variables Gestión por procesos y Administración de los Procesos operativos es del $0.799 = 0.80$; lo cual indica una relación positiva alta; en otras palabras, que si mejora la gestión por procesos también mejorará la administración de los procesos operativos.
- En base al análisis de los resultados obtenidos, se ha propuesto un Plan de Mejora para la organización, el cual se muestra en la parte de Anexos.

RECOMENDACIONES

- Sensibilizar y capacitar a todos los colaboradores que tengan interacción con los procesos operativos de la organización, en cuanto a la Gestión por Procesos, de tal forma que adquieran los conocimientos de lo que implica este enfoque y por consiguiente le den la importancia y la prioridad debida.
- Realizar capacitaciones a los líderes de los procesos operativos de modo que adquieran las competencias necesarias para mejorar sus procesos, guiando a su personal de la manera más eficiente y trabajando en equipo.
- Desarrollar planes de trabajo, perfiles de puestos y un Manual de Organización y Funciones con el fin de que la organización pueda realizar sus actividades de forma organizada y con el personal competente como se exige dentro del enfoque por procesos.
- Diseñar documentación de soporte para una Gestión por Procesos (Mapa de procesos, fichas de procesos, fichas de indicador, procedimientos y flujogramas) con la finalidad de que se pueda implementar el enfoque por procesos de una manera adecuada, estableciendo organización, control y mejora continua.
- Realizar reuniones periódicas de retroalimentación entre los colaboradores para mejorar las actividades de sus procesos operativos; en base a los resultados de sus operaciones y a sus experiencias entre colaboradores y superiores.
- Mejorar los controles implementados en base a un sistema de indicadores en las diferentes etapas del proceso (antes, durante y después) para el desarrollo efectivo de sus tareas y por ende para mejorar la administración de los procesos operativos de la organización.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Agudelo, L. M. y Escobar, B. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín, Colombia: Kimpres.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile.: Editorial Evolución S.A.
- Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C. (2014). *Elementos Básicos de Administración*. México, D.F.: McGRAW-HILL
- Camisión, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España.: Pearson Educación, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL
- Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. ISBN.
- García, G. y Carrillo, B. (2016). *Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para MIPYMES*. Bogotá, Colombia: Editorial Ediciones de la U.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Génova, España: AENOR.
- Pérez, J. A. (2009). *Gestión por procesos: Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid, España: ESIC.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*: Madrid, España: ESIC.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Santiago, México, D.F.: Editorial Limusa S.A.

Rodríguez, F. J. y Gómez, L. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa*. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.

Sangüesa, M., Mateo, R. y Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid, España: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.

Terry, G. R. (1999). *Principios de la Administración*. Madrid, España: Continental.

Páginas Web

Blogspot: Recurso Humanos. (Setiembre de 2017). Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de Blogspot: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacion-y-funciones.html>

ISO9001Calidad. (2018). Recuperado el 10 de febrero de 2019, Las Fichas de Procesos, de ISO9001: <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>

Normas 9000. (5 de Agosto de 2016). Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de Gestión de la Calidad, de normar9000: <http://www.normas9000.com/content/Glosario.aspx>

Redalyc Org. (Agosto de 2015). Recuperado el 25 de Enero de 2019, de Redalyc Org: <http://www.redalyc.org/html/922/92218768002/>

ANEXOS

ANEXO N° 01: Guía de preguntas para entrevista.

I.	Entrevistado: Roger Vergara
II.	Cargo: Gerente General
III.	Empresa: Vecars and Trucks S.A.C.
IV.	Entrevistadora: Bach. Lisbeth Margot Anticono Castillo
V.	Objetivo: Determinar el grado de implementación, importancia, preparación y realidad problemática de la organización en función a una gestión por procesos dentro de la administración de los procesos operativos.
VI.	Lugar: Trujillo – Oficinas Administrativas de la empresa VECARS AND TRUCKS S.A.C.
VII.	Fecha: lunes 07 de enero del 2019

1. ¿Tiene conocimiento de lo que implica una gestión por procesos?
2. ¿La empresa brinda capacitaciones al personal de los procesos operativos, sobre el tema: 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 del porque no se brindan dichas capacitaciones sobre procesos?
7. ¿Ha implementado una gestión por procesos dentro de los procesos operativos en alguna oportunidad?
8. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos de la empresa?
9. ¿Considera que los colaboradores de los procesos operativos le dan importancia al hecho de mejorar sus procesos?
10. ¿La empresa cuenta con un mapa de procesos donde se detallan los procesos operativos?
11. ¿Sus colaboradores de los procesos operativos utilizan fichas de procesos?

12. ¿Las tareas del personal que labora en los procesos operativos, se encuentran documentadas en procedimientos escritos o visuales?
13. ¿Se cuenta con flujogramas para los procesos operativos que se realiza dentro de la empresa?
14. ¿Se trabaja con fichas de indicadores, para medir los procesos operativos de la empresa?
15. ¿Qué tan satisfecho esta, con la forma como se trabaja dentro de los procesos operativos de su empresa?
16. ¿Sus colaboradores desarrollan planes operativos para sus procesos operativos?
17. ¿Se trabaja con presupuestos operativos realistas dentro de la empresa?
18. ¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar los procesos operativos?
19. ¿Cuenta con perfiles de puestos, para el personal que trabaja en los procesos operativos?
20. ¿Se cuenta con un MOF donde se detallen las tareas o funciones del personal que trabaja dentro de los procesos operativos?
21. ¿A su juicio dentro de los procesos operativos existen lideres?
22. ¿Considera que los líderes que dirigen los procesos operativos saben cómo mejorarlos?
23. ¿Considera que una buena gestión por procesos influencia positivamente en la motivación del personal?
24. ¿Considera que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con un enfoque de procesos eficiente?
25. ¿A su juicio consideraría positivo implementar una gestión por procesos para mejorar el nivel de comunicación actual de la empresa?
26. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo, concurrente y posterior eficaz para sus procesos de trabajo?
27. ¿Se realizan controles antes, durante y después dentro de los procesos operativos para asegurar la calidad del servicio?
28. ¿Qué sugiere para mejorar la administración de los procesos operativos de su empresa?

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1. En parte, es como gestionar o llevar acabo de manera adecuada un proceso.
2. En lo que concierne al tema gestión por procesos no, debido a que no se cuenta con el personal idóneo para impartir dichas capacitaciones. Lo que reciben son capacitaciones por parte de las marcas con las que trabajamos como Peugeot (mantenimiento, reparación, etc.)
3. De gestión por procesos no se realiza, pero en lo que concierne a las marcas con las que se trabaja se realiza cada 6 meses.
4. Los colaboradores de las marcas.
5. Dentro del horario de trabajo, de modo que no perjudique a los colaboradores y todos puedan asistir.
6. Por qué se creía que no era importante y también falta de tiempo.
7. No.
8. Si ya que siempre queremos que nuestros clientes estén satisfechos.
9. Si, realicen su mayor esfuerzo en sus labores.
10. Con la herramienta ilustrada en sí, no se cuenta, pero si se sabe cuáles son los procesos operativos (atención al cliente, servicio técnico, facturación y cobranzas).
11. No, solo utilizan las ordenes de trabajo que son las que detallan el trabajo a realizar y que técnico hizo el trabajo.
12. Parte de ellas se encuentran detalladas.
13. No.
14. No.
15. Si estoy satisfecho, pero en algunas ocasiones no se logra entregar el trabajo a tiempo, ello debido a que se demoran más tiempo de lo pensado, también por los repuestos.
16. No.
17. Si, se tiene destinado una cierta cantidad de dinero para poder desarrollar el trabajo.
18. Si, para saber cuál es el motivo del porque se retrasó el trabajo (entrega del vehículo).
19. Si, donde se detallan las características del colaborador.
20. Una herramienta en si como es el mof no tenemos, pero si un documento donde indica las funciones del colaborador.
21. Si, es el jefe de taller, los trabajadores recurren a el cuándo tiene dudas o problemas.

22. En parte, considero que nos falta mayor conocimiento acerca del tema para poder mejorar.
23. Si, en mi opinión los trabajadores tendrían mayores conocimientos y seguridad de lo que deben de hacer.
24. Si, mejoraría.
25. Si, desde mi punto de vista es importante por esto permitirá entregar el trabajo a tiempo y la satisfacción del cliente.
26. No, trabajamos de manera empírica.
27. Bueno antes no se realiza un control del vehículo, cuando llega solo se le consulta al cliente cual es problema, durante si se hacen las pruebas para ver si se reparó el problema y después el jefe de taller verifica y hace un recorrido con el vehículo.
28. Sugiero que debemos implementar una gestión por procesos, así evitaríamos pérdida de tiempo, generando mayores ingresos y nuestros clientes contentos.

ANEXO N° 02: Determinación de confiabilidad del instrumento (Alfa de Cronbach)

ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	TOTAL
1	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3	3	2	6	58
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1	1	2	2	2	6	52
3	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	44
4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	2	6	55
5	2	2	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	6	48
6	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	2	1	1	3	2	2	6	51
7	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	6	47
8	1	1	3	2	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	38
9	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	44
10	1	1	3	2	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	38
11	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	2	6	55
12	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	6	47
13	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	3	3	2	6	58
VARIANZA	0.4	0.1	0.1	0.1	0.6	0.5	0.2	0.5	0.3	0.0	0.4	0.1	0.2	0.6	0.4	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.7	0.6	0.3	3.7	

K	24
Σvi	10.0
Vt	45.64
SECCION 1	1.043
SECCION 2	0.782
V. ABSOLUTO S2	0.782
α	0.816

ANEXO N° 03: Correlación de las variables.

ENCUESTA	GESTIÓN POR PROCESOS										TOTAL	ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS										TOTAL	
	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2		2	2	2	3	3	2	2	2	2	2		2
1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	23	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	27
2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	20	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	26
3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	24	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	32
4	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	22	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	21
5	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	30
6	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	23	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	29
7	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	20	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	24
8	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	23	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	30
9	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	23	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	29
10	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	19	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	21
11	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21	2	2	1	2	1	2	1	1	2	3	2	24
12	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	23	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	27
13	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24	2	2	2	3	3	2	1	1	3	3	2	33
14	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	20	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	2	25
15	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	24	2	2	1	3	3	2	1	1	2	2	1	25
16	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	22	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	24
17	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	16

		Correlación de Pearson	Gestión por Procesos	Administración de los Procesos Operativos
Gestión por Procesos	Correlación de Pearson		1	,799**
	Sig. (bilateral)			.000
Administración de los Procesos Operativos	N	17		17
	Correlación de Pearson		,799**	1
Procesos Operativos	Sig. (bilateral)		.000	
	N	17	17	17

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

ANEXO N° 04: Formato de validación de juicio de expertos.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título: "La Gestión por Procesos en la Administración de los Procesos Operativos de la empresa VECARS AND TRUCKS S.A.C. - Trujillo 2019"
 Nombre y Apellidos del Experto: CESAR ALEXANDRO ROMERO GONZALES
 Grado Académico: E.C.O. MBA Cargo: CATEDRÁTICO - UPN

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de Evaluación							
				Si se cuenta	No se cuenta	Desconozco	Redacción clara y precisa	Coherencia con variables		Coherencia con dimensiones		Coherencia con indicadores		
				Si	No		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Gestión por Procesos	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos	1. ¿Tiene conocimiento si los procesos operativos cuentan con un mapa de procesos?	Si se cuenta	No se cuenta	Desconozco	X		X		X		X	
		Desarrollo de Ficha de Procesos	2. ¿Trabaja usted con ficha de procesos?	Si	No		X		X		X		X	
		Desarrollo de Procedimientos	3. ¿Sus funciones o tareas, las tiene documentadas en procedimientos escritos o visuales?	Todas	Parte de ellas	Ninguna	X		X		X		X	
	Importancia	Desarrollo de Flujogramas	4. ¿Cuenta con flujogramas para los procesos operativos que realiza dentro de su puesto de trabajo?	Si	Para una parte	No	X		X		X		X	
		Desarrollo de Fichas de Indicador	5. ¿Trabaja usted con ficha de indicadores, para medir sus procesos de trabajo?	Si	Para una parte	No	X		X		X		X	
		Grado de importancia para los Directivos	6. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos	Siempre	Algunas veces	Nunca	X		X		X		X	

Control	Desarrollo de Control Preventivo en el área operativa.	21. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo de Control Concurrente en el área operativa.	22. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo de Control Posterior en el área operativa.	23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X	X	X	X	X	X	X

VALIDACIÓN:

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

.....
 Firma del Evaluador
 DNI: 42.501.580.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título: "La Gestión por Procesos en la Administración de los Procesos Operativos de la empresa VECARS AND TRUCKS S.A.C. - Trujillo 2019"

Nombre y Apellidos del Experto: **KAREN ANGEL NERBARRA CASTILLO**

Grado Académico: **MAESTRO** Cargo: **CATEDRÁTICO Y CONSULTOR EN PROCESOS**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta			Criterios de Evaluación							
							Redacción clara y precisa		Coherencia con variables		Coherencia con dimensiones		Coherencia con indicadores	
							Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Gestión por Procesos	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos	1. ¿Tiene conocimiento si los procesos operativos cuentan con un mapa de procesos?	Si se cuenta	No se cuenta	Desconozco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Desarrollo de Ficha de Procesos	2. ¿Trabaja usted con ficha de procesos?	Si	No		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Desarrollo de Procedimientos	3. ¿Sus funciones o tareas, las tiene documentadas en procedimientos escritos o visuales?	Todas	Parte de ellas	Ninguna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Desarrollo de Flujogramas	4. ¿Cuenta con flujogramas para los procesos operativos que realiza dentro de su puesto de trabajo?	Si	Para una parte	No	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Desarrollo de Fichas de Indicador	5. ¿Trabaja usted con fichas de indicadores, para medir sus procesos de trabajo?	Si	Para una parte	No	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Grado de importancia para los Directivos	6. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos	Siempre	Algunas veces	Nunca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

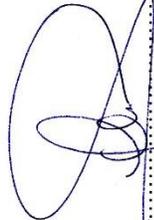
Título: "La Gestión por Procesos en la Administración de los Procesos Operativos de la empresa VECARS AND TRUCKS S.A.C. - Trujillo 2019"
 Nombre y Apellidos del Experto: *WILMAR FRANCISCO VIGO LAPAZ*
 Grado Académico: *MBA - ADMINISTRACION* Cargo: *Docente Universitario*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opción de respuesta				Criterios de Evaluación													
				Si se cuenta	No se cuenta	Desconozco	Ninguna	Redacción clara y precisa		Coherencia con variables		Coherencia con dimensiones		Coherencia con Indicadores							
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No						
Gestión por Procesos	Implementación	Desarrollo de Mapa de Procesos	1. ¿Tiene conocimiento si los procesos operativos cuentan con un mapa de procesos?	Si se cuenta	No se cuenta	Desconozco															
			2. ¿Trabaja usted con ficha de procesos?	Si	No																
		Desarrollo de Procedimientos	3. ¿Sus funciones o tareas, las tiene documentadas en procedimientos escritos o visuales?	Todas	Parte de ellas	Ninguna															
			4. ¿Cuenta con flujogramas para los procesos operativos que realiza dentro de su puesto de trabajo?	Si	Para una parte	No															
		Desarrollo de Fichas de Indicador	5. ¿Trabaja usted con ficha de indicadores, para medir sus procesos de trabajo?	Si	Para una parte	No															
			6. ¿Considera que los directivos de la organización le dan importancia al hecho de mejorar los procesos	Siempre	Algunas veces	Nunca															
	Importancia	Grado de importancia para los Directivos																			

Control	Desarrollo de Control Preventivo en el área operativa.	21. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X					X	
	Desarrollo de Control Concurrente en el área operativa.	22. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X					X	
	Desarrollo de Control Posterior en el área operativa.	23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos operativos?	Si	En algunos	No		X					X	

VALIDACIÓN:

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

.....

 Firma del Evaluador
 DNI: 8032320

ANEXO N° 05: Formato de la encuesta.

**ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
LOS PROCESOS OPERATIVOS EN VECARS AND TRUCKS 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 los procesos operativos de la empresa, por lo cual le agradeceremos que nos responda con la mayor sinceridad posible, las siguientes preguntas:

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

10. ¿Ha implementado una gestión por procesos en alguna oportunidad?
- a) Si b) No
11. ¿Se realizan reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos?
- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
12. ¿La empresa desarrolla planes antes de realizar sus procesos operativos?
- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
13. ¿Trabaja con presupuestos realistas para sus procesos operativos?
- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
14. ¿Conoce si la empresa cuenta con perfiles de puestos dentro de las áreas operativas?
- a) Si se cuenta b) No se cuenta c) Desconozco
15. ¿Sabe si la empresa tiene documentado sus funciones de su puesto de trabajo (MOF)?
- a) Si b) No c) Desconozco
16. ¿Considera que los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos de la organización?
- a) Si b) En parte c) No
17. ¿Considera que una buena gestión por procesos influye positivamente en la motivación del personal?
- a) Si b) En parte c) No
18. ¿Qué tan satisfecho esta, con la forma como se trabajan los procesos operativos de la empresa?
- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Nada satisfecho
19. ¿Considera que el trabajo en equipo mejoraría si se trabaja con una gestión por procesos eficiente?
- a) Si b) En parte c) No
20. ¿Cree que una gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación actual dentro de los procesos operativos?
- a) Si b) En parte c) No

21. ¿Considera que la empresa cuenta con un control preventivo eficaz para sus procesos operativos?

- a) Si b) En algunos c) No

22. ¿Considera que la empresa cuenta con un control concurrente eficaz para sus procesos operativos?

- a) Si b) En algunos c) No

23. ¿Considera que la empresa cuenta con un control posterior eficaz para sus procesos operativos?

- a) Si b) En algunos c) No

24. ¿Qué sugiere para mejorar los procesos operativos de la empresa?

- a) Motivar 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 una homologación del servicio (certificación por un tercero)
- f) Todas las anteriores

Le agradecemos su tiempo y colaboración

ANEXO N° 06: Tabla resumen de los resultados de las variables.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos (15.17%)	Implementación (6%)	Desarrollo de Mapa de Procesos (6%)
		Desarrollo de Ficha de Procesos (6%)
		Desarrollo de Procedimientos (6%)
		Desarrollo de Flujogramas (6%)
		Desarrollo de Fichas de Indicador (6%)
	Importancia (32.5%)	Grado de importancia para los Directivos (24%)
		Grado de importancia para los colaboradores (41%)
	Preparación (7%)	Grado de Conocimiento (21%)
		Nivel de Capacitación (0%)
		Nivel de Experiencia (0%)
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Administración de procesos operativos (35.75%)	Planeación (29.67%)	Desarrollo de Reuniones en el área Operativa (6%)
		Desarrollo de Planes Operativos (12%)
		Desarrollo de Presupuestos Operativos (71%)
	Organización (18%)	Desarrollo de los Perfiles de los puestos operativos (18%)
		Desarrollo del MOF de los puestos operativos (18%)
	Dirección (72%)	Nivel de Liderazgo en el área operativa (18%)
		Nivel de Motivación en el área operativa (82%)
		Nivel de Trabajo en Equipo en el área operativa (94%)
		Nivel de Comunicación en el área operativa (94%)
	Control (23.33%)	Desarrollo de Control Preventivo en el área operativa (23%)
		Desarrollo de Control Concurrente en el área operativa (18%)
		Desarrollo de Control Posterior en el área operativa (29%)

ANEXO N° 07: Resumen de los resultados que muestran oportunidades de mejora.

1. El 94% de los trabajadores encuestados indicaron no tener conocimientos si los procesos operativos cuentan con mapa de procesos (35% contestó que no se cuenta y el 59% desconoce).
2. El 94% de los trabajadores encuestados manifestó que no trabajan con fichas de procesos.
3. El 94% de los trabajadores encuestados contestó no tener sus funciones documentadas en procedimientos escritos o visuales (88% indicó partes de ellas y el 6% ninguna).
4. El 94% de los trabajadores encuestados manifestó no contar con flujogramas para sus procesos operativos (65% indicó para una parte y el 29% no cuentan).
5. El 94% de los trabajadores encuestados manifestó que no trabajan con fichas de indicadores.
6. El 76% de los trabajadores encuestados contestó que solo algunas veces los directivos le dan importancia al hecho de mejorar sus procesos operativos.
7. El 59% de los trabajadores encuestados manifestó que solo algunas veces sus compañeros de trabajo le dan importancia al hecho de mejorar sus procesos operativos.
8. El 100% de los trabajadores encuestados manifestó no tener conocimientos de gestión por procesos (41% conocía solo en parte y el 59% desconoce).
9. El 100% de los trabajadores encuestados manifestó no haber recibido capacitación sobre gestión por procesos por parte de la empresa.
10. El 100% de los trabajadores encuestados manifestó que no se ha implementado una gestión por procesos en ninguna oportunidad.
11. El 94% de los trabajadores encuestados contestó solo algunas veces realizan reuniones para planificar la mejora de los procesos operativos.
12. El 88% de los trabajadores encuestados contestó solo algunas veces se desarrollan planes antes de realizar sus procesos operativos.
13. El 29% de los trabajadores encuestados contestó que algunas veces se trabaja con presupuestos realistas para sus procesos operativos.
14. El 82% de los trabajadores encuestados manifestó que la empresa no cuenta con perfiles de puestos dentro de las áreas operativas (35% no se cuenta y el 8% desconoce).
15. El 82% de los trabajadores encuestados manifestó no tener documentada sus funciones (MOF) de su puesto de trabajo (35% no y el 47% desconoce).

16. El 82% de los trabajadores encuestados considera que solo en parte los líderes saben cómo mejorar los procesos operativos de la empresa.
17. El 82% de los trabajadores encuestados considera que una gestión por procesos influye de manera positiva en la motivación del personal.
18. El 82% de los trabajadores encuestados manifestó estar satisfecho con la forma en que se trabajan los procesos operativos (18% indico muy satisfecho).
19. El 94% de los trabajadores encuestados considera que si mejoraría el trabajo en equipo si se trabaja con una gestión por procesos eficiente.
20. El 94% de los trabajadores encuestados manifestó que una gestión por procesos favorecerá el nivel de comunicación actual de los procesos operativos.
21. El 77% de los trabajadores encuestados manifestó que no cuentan con un control preventivo eficaz para sus procesos operativos (71% en algunos y 6% no).
22. El 82% de los trabajadores encuestados manifestó que no cuentan con un control concurrente eficaz para sus procesos operativos (70% en algunos y el 12% no).
23. El 71% de los trabajadores encuestados manifestó que no cuentan con un control posterior eficaz para sus procesos operativos (65% en algunos y el 6% no).
24. El 53% de los trabajadores encuestados manifestó que se debe de capacitar al personal sobre procesos para mejorar los procesos operativos de la empresa y el 47% indico que se debe realizar todas las alternativas propuestas.

ANEXO N° 08: PLAN DE MEJORA.

I. Empresa: Vecars and Trucks S.A.C

II. Objetivo General:

Optimizar los procesos operativos de la organización bajo el enfoque por procesos.

III. Objetivos Específicos:

- Acrecentar la eficiencia de los procesos de la empresa, por consecuencia generar mayor rentabilidad.
- Mejorar la calidad del servicio y con ello la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- Aumentar la productividad de la empresa.

IV. Justificación:

El presente plan de mejora se justifica en el sentido que actualmente la empresa “Vecars and Trucks S.A.C.” presenta un nivel bajo en la administración de los procesos operativos (35.75%) según la percepción de sus colaboradores, siendo una amenaza para su subsistencia, su posible expansión futura y perdurabilidad en el tiempo; por lo cual se plantea a través de este documento un conjunto de actividades para revertir dicho resultado.

V. Responsables:

Propietarios, Gerente General y jefe de taller de la empresa “Vecars and Trucks S.A.C.” de la ciudad de Trujillo.

VI. Actividades a Desarrollar:

1. Sensibilizar a los colaboradores (Benchmarking con otra organización líder del mercado gracias a su enfoque por procesos) sobre la importancia de implementar una gestión por procesos en la administración de los procesos operativos.
2. Realizar capacitaciones sobre liderazgo a los líderes de los procesos operativos a través de un profesional con experiencia y conocimiento en el tema.
3. Realizar capacitaciones sobre Gestión por Procesos a todos los colaboradores de la empresa, de modo se informen acerca de importancia y el beneficio que genera dicho enfoque.
4. Desarrollar planes de trabajo.

5. Elaborar perfiles de puesto y MOF de la empresa.
6. Elaborar la documentación para los procesos (Mapa de procesos, fichas de procesos, fichas d indicador, procedimientos, flujogramas).
7. Implementar reuniones de retroalimentación a los colaboradores (círculos de mejora continua).
8. Implementar controles en base a un sistema de indicadores (Balanced Scorecard).

VII. Recursos a Emplear:

a) Recursos Humanos:

- Propietarios y Jefe de taller.
- Colaboradores de la empresa “Vecars and Trucks S.A.C”
- Consultor para los temas de círculos de mejora y Balanced Scorecard.
- Capacitadores.

b) Recursos Materiales

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

c) Recursos Económicos

- El monto de inversión asciende a S/. 16,620 nuevos soles, el detalle se muestra en el presupuesto adjunto.

VIII. Lugar de Ejecución:

Instalaciones de la empresa “Vecars and Trucks S.A.C” de la ciudad de Trujillo, Departamento La Libertad.

IX. Cronograma de Actividades del plan de mejora

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	DURACIÓN	May-19				Jun-19				Jul-19				Ago-19				Set-19				Oct-19			
				1S	2S	3S	4S																				
1. Sensibilizar a los colaboradores (Benchmarking).	6/05/2019	12/05/2019	7d	■																							
2. Realizar capacitaciones de liderazgo.	13/05/2019	26/05/2019	14d		■																						
3. Realizar capacitaciones sobre Gestión por Procesos a todos los colaboradores de la empresa.	27/05/2019	25/06/2019	30d			■	■	■	■																		
4. Desarrollar planes de trabajo.	26/06/2019	9/07/2019	14d							■	■																
5. Elaborar perfiles de puesto y MOF de la empresa.	10/07/2019	31/07/2019	21d									■	■														
6. Elaborar la documentación para los procesos.	1/08/2019	31/08/2019	30d																								
7. Implementar reuniones de retroalimentación a los colaboradores (círculos de mejora continua).	1/09/2019	21/09/2019	21d																								
8. Implementar controles en base a un sistema de indicadores (Balanced Scorecard).	22/09/2019	31/10/2018	40d																								

X. Presupuesto

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo	Monto
1	Servicio de asesoría (sensibilización, capacitaciones de liderazgo y gestión por procesos), prestación del servicio 3 meses.	1	S/. 5,00	S/5,000
2	Desarrollar planes de trabajo, elaborar perfiles de puestos, MOF y elaborar la documentación para los procesos (Mapa de procesos, fichas de procesos, fichas d indicador, procedimientos, flujogramas).	1	S/. 4,500	S/. 4,500
3	Implementar reuniones de retroalimentación a los colaboradores (círculos de mejora continua).	1	S/. 2,000	S/. 2,000
4	Implementar controles en base a un sistema de indicadores (Balanced Scorecard).	1	S/. 2,000	S/. 2,000
5	Material para capacitaciones y/o reuniones (útiles de escritorio y similares)	24	S/. 45	S/. 1080
6	Alquiler de equipos multimedia (Proyector).	24	S/. 30	S/. 720
7	Alquiler de mobiliario (sillas y mesas) para 12 capacitaciones y/o reuniones (18 personas)	12	S/30	S/360
8	Refrigerio (12 capacitaciones y/o reuniones)	12	S/80	S/960
TOTAL				S/. 16,620

XI. Financiamiento

El financiamiento de las actividades programadas se realizará completamente con los recursos de la empresa “Vecars and Trucks S.A.C”, en la ciudad de Trujillo.