



**Universidad
Norbert Wiener**

UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Estandarización de procesos para mejorar el área de control de
gestión de la empresa Konecta, 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Pequeño Salazar, Karen Karina

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA - PERÚ

2017

“Estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa Konecta, 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Carmen Cecilia Brenneisen Bustamante

Secretario

Mg. José Abel de La Torre Tejada

Vocal

Mg. Fernando Nolazco Lebajos

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Nolazco Lebajos

Asesor temático

Lic. José Antonio Picoaga Linares

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a mi familia, quienes han sido parte fundamental para alcanzar y cumplir cada uno de mis objetivos depositando toda su confianza en mí para que no exista ningún obstáculo e impedimento para mi trabajo de investigación.

Agradecimiento

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy. A mi asesor temático José Antonio Picoaga Linares por su importante conocimiento y orientación en la elaboración de dicha investigación.

También agradezco a mi asesor metodológico Fernando Alexis Nolazco Labajos por su paciencia, cariño y orientación en la elaboración de la presente investigación.

A todas aquellas personas que me acompañaron a lo largo de la carrera y en la culminación de este trabajo de investigación.

Y a todos los que han apoyado esta investigación, y especialmente a mi familia.

Gracias a todos.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación holística denominado: Estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa Konecta, 2017.

La investigación tiene como objetivo fundamental: Proponer la estandarización de procesos para mejorar el área de Control de gestión de la empresa Konecta.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: En el primer capítulo se expone el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta, los antecedentes que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla esta investigación. El tercer capítulo corresponde a la empresa y su descripción. El cuarto capítulo abarca el trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo se expone la propuesta de la investigación denominada “Plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión de la empresa Konecta” que integra los fundamentos necesarios para ser aplicados en dicha área. El sexto capítulo trata de la discusión que es originado por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado

los constructos que se tomó como vii objetivos de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, para finalizar con el capítulo ocho donde se detallan las referencias bibliográficas. Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Pequeño Salazar, Karen Karina

DNI: 47417442

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Resumen	xvii
Abstract	xviii
Introducción	xix
CAPÍTULO I	
1.1 Problema de investigación	22
1.1.1 Identificación del problema ideal	22
1.1.2 Formulación del problema	25
1.2 Objetivos	25
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Justificación	25

Pág.

1.3.1 Justificación metodológica 25

1.3.2 Justificación práctica 26

CAPÍTULO II

2.1 Marco teórico 28

2.1.1 Sustento teórico 28

2.1.3 Marco conceptual 43

2.2.1 Sintagma 79

2.2.2 Enfoque 80

2.2.3 Tipo 81

2.2.4 Diseño 82

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas 82

2.2.6 Unidades de análisis 83

2.2.7 Instrumentos y técnicas 83

CAPÍTULO III

3.1 Descripción de la empresa 89

3.2 Marco legal de la empresa 90

3.3 Actividad económica de la empresa 91

3.4 Proyectos actuales 92

3.7 Perspectiva empresarial 94

CAPÍTULO IV**Pág.**

4.1 Diagnostico cuantitativo	96
4.2 Diagnostico cualitativo	102
4. 3 Diagnóstico final	130

CAPÍTULO V

5.1 Fundamentos de la propuesta	134
5.2 Objetivos de la propuesta	136
5.3 Problema	136
5.4 Justificación	138
5.5 Resultados esperados	139
5.6 Plan de Actividades	140
5.8 Presupuesto	167
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	172
5.12 Validación de la propuesta	172

CAPÍTULO VI

6.1 Discusión	174
---------------	-----

CAPÍTULO VII

7.1 Conclusiones	180
7.2 Sugerencias	182

CAPÍTULO VIII

8.1 Referencias bibliografica

185

ANEXOS

194

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Muestra holística en estudio	83
Tabla 2 Juicio de expertos para el instrumento	84
Tabla 3 Análisis de confiabilidad	85
Tabla 4 Niveles de percepción de la sub categoría planeación	96
Tabla 5 Niveles de percepción de la sub categoría Organización	97
Tabla 6 Niveles de percepción de la sub categoría Dirección	98
Tabla 7 Niveles de percepción de la sub categoría control	99
Tabla 8 Niveles de percepción de la categoría Gestión por proceso	100
Tabla 9 Plan de actividades	140
Tabla 10 Flujo de caja en el escenario optimista	169
Tabla 11 Flujo de caja en el escenario probable	170
Tabla 12 Flujo de caja en el escenario pesimista	171

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Etapas de la organización	64
Figura 2. Proceso de dirección	68
Figura 3. Etapas de control	72
Figura 4 Mapeamiento de la investigación	87
Figura Matriz de servicio y especialización	92
Figura 6 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría planeación	96
Figura 7 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría organización	97
Figura 8 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría dirección	98
Figura 9 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría control	99
Figura 10 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría Gestión por proceso	100
Figura 11 Procesos General del área	143
Figura 12 Macro de procesos	144
Figura 13 Flujograma para disminuir el tiempo	144
Figura 14 Ciclo PHVA	145
Figura 15 Tablero de control de Gestión	146
Figura 16 Diagrama de Ishikawa	148
Figura 17 Check List	150
Figura 18 Check list para las funciones	164
Figura 19 Afiche de premiación a la excelencia	165
Figura 20 Afiche del campeonato	166

Pág.

Figura 21 Afiche del paseo de integración	166
Figura 22 Diseño de polos	166
Figura 23 Presupuesto de la propuesta	167
Figura 24 Diagrama de Gantt	168

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Categorías apriorísticas y emergentes	82
Cuadro 2 Triangulación cualitativa y conclusiones aproximativas	129

Anexos

	Pág.
Anexo 1. Matriz de la investigación	194
Anexo 2. Matriz metodológica de categorización	195
Anexo 3. Instrumento cuantitativo	196
Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativo	198
Anexo 5. Certificado de validez por juicio de expertos	201
Anexo 6. Certificado de validez de la propuesta	210
Anexo 7. Evidencia de la visita a la empresa	214
Anexo 8. Evidencia de la propuesta	216

Resumen

La investigación titulada “Estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa, Konecta, 2017”, tuvo como objetivo general proponer la estandarización de procesos mediante un plan de mejora continua del área de control de gestión de la empresa Konecta.

El estudio de investigación es de tipo proyectiva y de naturaleza holística, para la recopilación de datos se aplicó una encuesta a 50 analistas del área de control de gestión que abarca a tres sub áreas que son Gestión en tiempo real, pronóstico, planificación y programación del personal y por último soporte a la gestión. Se diseñó un cuestionario que comprende las siguientes dimensiones: planificación, organización, dirección y control, asimismo se realizó una entrevista a los jefes de los tres procesos del área a los cuales se les aplicó nueve preguntas para llevar a cabo la investigación.

Por lo tanto, los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de la encuesta y entrevista permitieron identificar que el área de control de gestión carece de un programa de mejoras de los procesos y es por ello que se implementó una guía de aplicación del círculo de Deming y un programa de apoyo para mejorar el desempeño laboral. Para que de esta manera pueda facilitar el desempeño de las tareas diarias, por lo que se debe efectuar de manera continua y va a permitir controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; para permitir corregir y subsanar posibles errores, como también fortalecer la gestión de manera integral. Es por ello que esta herramienta permitirá integrar el trabajo en equipo, la planeación y la objetividad en la gestión de sus procesos.

Palabras claves: Estandarización, círculo de Deming, planificación, organización, dirección, control.

Abstract

The research entitled "Standardization of processes to improve the area of management control of the company Konecta, 2017", had as its overall objective to propose the standardization of processes through a plan for continuous improvement in the area of management control of the company Konecta.

The research study is of a projective type and of the holistic nature, for the data collection a survey is applied to 50 analysts of the area of management control that covers three sub-areas that its real-time management, forecasting, planning and personal programming and finally management support. A questionnaire was designed that includes the following dimensions: planning, organization, direction and control, and an interview was conducted with the heads of the three processes in the area of which nine questions are asked to carry out the research.

Therefore, the results obtained through the application of the survey and interview allowed to identify that the area of management control lacks a program of improvements of the processes and that is why an implementation guide of the circle Deming and a support program to improve job performance. So that in this way can facilitate the performance of daily tasks, so it must be carried out on a continuous basis and that will allow to control and measure in real time the evolution and development of strategies; to allow correction and correction of errors, as well as to strengthen management in a comprehensive manner. This is why this tool will allow the integration of teamwork, planning and objectivity in the management of its processes.

Key words: Standardization, Circle of Deming, planning, organization, direction, control.

Introducción

La presente investigación se basa en el tema de la estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa Konecta, 2017, el cual tiene como objetivo principal proponer la estandarización de procesos mediante un plan de mejora continua del área de control de gestión para facilitar el desempeño de las tareas diarias y el área pueda cumplir con sus objetivos trazados.

Para el estudio de esta investigación se analizaron las categorías estandarización y gestión por procesos. Para la primera categoría se consideró principalmente los fundamentos del autor Ferenz (2017), quien menciona la estandarización como un arte, donde se deben conocer las actividades mínimas de los procesos, considera la estandarización como una herramienta que les da una ventaja competitiva, asimismo el autor Rodríguez (2005) define a esta categoría como vital para el crecimiento de las empresas y si se desea obtener los resultados esperados consistentemente, es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, maquinarias y equipos, métodos, procedimientos y el conocimiento y habilidad de la gente; mientras la categoría gestión por procesos es fundamentada por Bravo (2009) que considera que 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; también el autor Teruel (2016) complementa que la por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia.

Por otro lado, al detectar los principales problemas iniciales que presenta el área de control de gestión de la empresa Konecta, la investigación se enfoca en comprender la influencia que tiene el no contar con procedimientos claros, herramientas de guía para los seguimientos de acción y medición, la poca capacitación y la de comunicación con los otros

procesos del área y por último la motivación constante al personal que de esos factores dependen una buena gestión para las funciones de los analistas y de evitar error contante y envios tardes de los reportes.

Finalmente, estos problemas serán resueltos mediante la propuesta “Plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión de la empresa Konecta” con el fin de reducir los defectos existentes, mejorar los sistemas y procedimientos, como también ampliar los conocimientos y mejorar los controles de calidad.

Esta herramienta brindará una alternativa con un enfoque de mejora continua, que propicie la integración y el involucramiento de todos los colaboradores del área de control de gestión, con el objetivo de mejorar los productos que en este caso son los reportes y los procesos, a través de la comunicación y situaciones que pueden suceder dentro del área y lograr así tener una perspectiva más amplia. La propuesta también cuenta con un programa de apoyo que incluye capacitaciones mensuales, actividades recreaciones, premiaciones a la excelencia, talleres de motivacionales para que de esta manera se logre la integración, la comunicación y fidelización con el área y la empresa.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

En la actualidad, el elemento más importante y más renombrado en la gestión de las empresas innovadoras, es el sistema de gestión en la calidad. Esto se basa en gran parte en los procesos, que se consideran como la base operativa de organizaciones.

El éxito de las empresas japonesas apuntaba a la importancia de los procesos como base sobre la que se desarrolla políticas y estrategias operativas. Para lograr la gestión en todos los niveles implica concebir a la empresa como un sistema integrado, en el que las tareas son las base para los cambios estratégicos en la organización. Esto, generalmente cruzan las fronteras, incentivando a la cooperación y creando una cultura diferente a las empresas.

En el informe de una empresa consultora los autores Rodríguez y Alpuin (2014), indica que “si bien esto parece una premisa evidente, una de las principales razones por las cuales las iniciativas de gestión de proceso fracasan tiene su raíz en que las empresas se enfocan exclusivamente en cómo hacer las cosas, sin ante evaluar que hacer y por que” (p. 4). Según la consultora, madurar en la gestión a través de los procesos es un desafío incremental que requiere compromiso de la organización entera, no sólo implica cambios operativos y tecnológicos como también culturales que deben ser absorbidos por la gente.

Por otro lado, ISO 9001:2008 menciona que “el enfoque basado en procesos de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos” (S/N). Podemos decir que

los procesos son importantes para que la organización triunfe ya que se ve reflejado el desempeño del personal para alcanzar los objetivos que la organización establece.

El autor Vecino (2006) cuando sostiene una explicación sobre el desarrollo de competencias gerenciales indica que:

Es una labor que involucra no solo a quienes por su desempeño y calidades han sido llamados a responder en una organización por un proceso o un área, también es una responsabilidad de quienes orientan los procesos de formación en la organización (párr. 1).

Actualmente en las organizaciones existe poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo, no existe reuniones con el personal y no existe capacitación constante para ellos, todo ello hace que el proceso establecido por la empresa no se cumpla.

En los últimos periodos, la gestión por procesos ha despertado el interés en el ambiente de los negocios, es considerablemente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. Los procesos son transformadores de una buena gestión, debido al flujo continuo de las actividades de planeación, organización, dirección y control, que es importante conocer, dada la implicación que su adecuada comprensión y análisis tiene sobre la gestión.

En el Perú, los problemas de las empresas, no solo radica en la falta del capital económico, intelectual y normas que integran en la organización, si no también está la estandarización de los procesos, cuyos procesos se ven reflejados en las tareas cotidianas de todos los trabajadores, y un mal manejo ocasiona problemas en los costos, tiempo ya que no será fácil de reducir los errores que se comenten día a día. Ello, debido a que un gran número de micro y medianos empresarios, gerentes y dueños de estas empresas continúan trabajando

bajo una concepción tradicional rutinaria, sin considerar los nuevos cambios que se están dando de forma muy rápida en la economía mundial.

Es así que la resistencia de algunas empresas a la capacitación de personal, y la mejora continua, no permite aplicar estrategias a corto, mediano y largo plazo, para afrontar los retos que demanda participar en mercados en constante crecimiento y poder tomar decisiones sustentadas, planeadas e inteligentes y subsistir en el entorno de la globalización. En consecuencia, ninguna estrategia va a tener éxito si no es consiente con la estructura y la capacidad cultural de la organización.

Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la empresa deberá invertir tiempo y esfuerzo, participación y formación. Debe tenerse en cuenta que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

A nivel local, las organizaciones en su gran mayoría no cuentan con un manual de procesos, programas de inducción, formación, esto conlleva a que el trabajador no tenga claro la función que desempeña; en consecuencia, los reportes que van dirigidos a los clientes no se cumple a tiempo o se entregan con errores; ello genera que el producto a entregar no mantenga un nivel de estandarización en su calidad.

En conclusión, la empresa Konecta como prestadora de servicios de valor presenta una gestión por proceso regular, lo cual conlleva a que el personal no tenga un estándar de trabajo que contribuya con las metas y objetivos propuestos por la empresa.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la estandarización de procesos del área de Control de gestión de la empresa Konecta?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer la estandarización de procesos mediante un plan de mejora continua del área de Control de gestión de la empresa Konecta.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de los procesos del área de control de gestión.

Categorizar la estandarización de procesos y la gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes.

Diseñar una propuesta sólida que permita la estandarización de los procesos.

Validar a través del juicio de expertos los instrumentos del diagnóstico y la validación de la propuesta.

Evidenciar mediante un plan las medidas preventivas para evitar recurrencias en los problemas encontrados en la gestión por procesos.

1.3 Justificación

El propósito principal de la tesis será proponer y dar a conocer que mediante la estandarización de procesos la organización puede mejorar su desempeño y los errores que suelen presentarse a menudo.

1.3.1 Justificación metodológica

El estudio está basado en una investigación holística, la cual trabaja los procesos que tiene que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y clasificación de teorías de modelos lo cual este tipo de metodología es más completa y efectiva a las personas que realizan investigación en las diferentes áreas.

Se aplicará la investigación holística ya que permitirá diagnosticar procesos, orientación que será útil para el gerente del área de control de gestión que desea mejorar la estandarización de sus procesos, estará basado en los resultados de un proceso investigativo.

Se aplicará el enfoque mixto ya que se recolectará, analizará y vinculará datos cuantitativos y cualitativos para brindar una propuesta útil.

1.3.2 Justificación práctica

En cuanto concluya el trabajo de investigación y de resultar factible: económica y técnicamente, permitirá continuar con la segunda fase, que trata de la implementación del proyecto bajo las recomendaciones propuestas, lo cual será reflejado directamente en beneficio de la empresa Konecta, así mismo, a los colaboradores ya que será de gran ayuda en su labor diario.

El trabajo de investigación facilitará los conocimientos técnicos (a modo de guía) que deben de tener en cuenta al momento de una estandarización de procesos en el área de centro de gestión; estos criterios que son fundamentales y se deben de tener en cuenta, por ende, resulta pertinente realizar dicha investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

La teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica se enfoca en la racionalización del trabajo, se enfatiza en las tareas de la organización.

Según Hernández (2011), menciona:

El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para participarse a situaciones probables. Así deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes – subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció. Comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar. Es decir, comparara continuamente sus planes con sus resultados para mantener sus proyectos de trabajo en los términos previstos, de ahí que el PA sea permanente y continuo (p. 50).

Los procesos son aquellas actividades para alcanzar los objetivos de la empresa, y que actualmente es una herramienta en la gestión cotidiana de todas las organizaciones, puede decirse que los procesos son sistemas o conjunto de actividad las cuales se alimentan de recursos para transformar las entradas en salidas.

Según Robbins y Coulter (2010), hace mención de como actualmente usan los gerentes la teoría científica:

Muchos de los parámetros y técnicas que idearon Taylor y los Gilbreth para mejorar la eficiencia y la producción aún se utilizan en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas básicas que deben realizarse,

utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los empleados más calificados para un trabajo, o diseñan sistemas de incentivos basados en resultados, están empleando los principios de la administración científica (p. 28).

Bajo este contexto la administración científica fue creada para la evaluación y el incremento de la productividad de la organización y se propuso en mejorar la eficiencia del trabajo. Las grandes aportaciones de esta teoría fue el sistema de incentivos por trabajo diferencial, el cual consiste en crear dos tipos de pago: si un trabajador obtenía una cuota de producción, se le pagaba una primera tarifa; si rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa, mucho mayor que la primera. Ello, incentivaba al trabajador a la realización de un buen desempeño.

Por lo tanto, la administración científica logra la eficiencia en los procesos administrativos de tal manera que la producción de los bienes o prestación de los servicios, alcance con el mayor grado de satisfacción, de economía, de esfuerzo y de rendimiento, para que la organización cumpla con los objetivos propuestos (Ramírez, 2009).

Para Oliveira (2002), El objetivo básico de la administración científica:

Era incrementar la productividad del trabajador por medio de un análisis científico, sistemático, de las tareas que realizaba, para así llegar a “la mejor manera” de realizarlas y asegurar la prosperidad para la empresa y beneficios máximos para los trabajadores (p. 121).

Por lo dicho anteriormente podríamos destacar que la escuela científica fue la fusión y la construcción de una estructura formal, que sirvió para dividir el trabajo para

reducir en tareas menores y colocadas de manera coordinada y que permitía la racionalización del trabajo.

Según Certo (2001), indica que “los gerentes de hoy utilizan las herramientas de esta escuela como modelo de control de inventario, modelos de redes y modelos de probabilidades que les ayudan en el proceso de toma de decisiones” (p. 36). Estas técnicas aumentan la eficacia y ayuda a la evaluación de manera correcta cada situación que se les presente. Es por eso que en la década de 1980, se mencionaba que eran usadas por gran empresa y complejas sin embargo para las empresas pequeñas no se habían dado cuenta del beneficio de la utilización de las técnicas que brindaba la escuela científica.

Para Muñoz (2005), la administración científica:

Tiene un micro - enfoque porque busca alcanzar la eficiencia de la organización a través de la racionalización del trabajo del obrero. Se trata de incrementar la productividad de cada obrero, para llegar al incremento de la productividad de la organización mediante la sumatoria de los incrementos producidos por cada uno de los obreros (p. 22).

Se parte de un elemento para llegar al todo, a través de ello la organización busca incrementar la eficiencia y la productividad.

La teoría neoclásica

La teoría neoclásica es la actualización de la teoría clásica y tiene dos características principales como son la eficiencia y la eficacia, para el aumento de la productividad y la calidad dentro de una organización.

Según Münch (2010), menciona que el objetivo de la teoría es:

Evitar errores basándose en situaciones pasadas. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados con las

situaciones actuales. La Escuela ecléctica integra conocimientos y postulados de diversas corrientes, y trata de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo (p. 150).

Bajo este contexto la teoría se enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organizacional, dirección y control. El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Para que el administrador conozca aspectos técnicos y específicos del trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

La escuela neoclásica considera que las funciones fundamentales de la administración es la planificación, la organización, la dirección y el control como también el ciclo administrativo que es la previsión y la coordinación. Dentro de la escuela neoclásica se encuentra la administración por objetivos que ayuda a obtener resultados, la organización necesita definir previamente en que actividades está actuando y donde se pretende llegar no olvidando la retroalimentación de los resultados (Jiménez, 2003).

Para Chiavenato (1999), la teoría neoclásica “se caracteriza por hacer gran énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración” (p. 202). Conforme los años los autores se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo para orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones y que busque la manera como debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

La teoría neoclásica se enfoca en mejorar la organización informal, la dinámica de grupos, la comunicación, el liderazgo de los colaboradores. El objetivo de la teoría está en buscar el perfeccionamiento para que se adapten a los nuevos cambios por la economía y por la tecnología y que de esta manera puedan controlar sus procesos en la empresa.

Las principales características de la teoría neoclásica fueron el énfasis en la práctica de la administración, que se representaba en la búsqueda de resultados concretos y palpables. La reafirmación de los postulados clásicos y énfasis en los objetivos y en los resultados que significa que toda la organización existe no para sí misma sino para alcanzar objetivos y producir resultados y por último el eclecticismo pues no solo se basó de la teoría clásica sino también de las teorías anteriores (Muñoz, 2005).

Para Maqueda y Llaguno (1995), en el enfoque neoclásico las empresas:

Se caracteriza por el formalismo de sus estructuras (organigramas) que siempre pretenden lo óptimo; por una misión mecanicista del hombre que debe limitarse a cumplir su cometido (importancia de los principios de autoridad y responsabilidad); y por una concepción de la organización como un sistema cerrado (p. 183).

Bajo este contexto los autores neoclásico fueron empíricos, pragmáticos y normativos, ellos consideraron en un momento a las empresa como un sistema cerrado, conforme pasando los tiempos otros autores fueron entendiendo y aceptando como un sistema abierto que interactúa con su entorno proporcionando y recibiendo información de diferentes áreas de la organización.

La teoría de las relaciones humanas

Las relaciones humanas se aplican al conjunto de interacciones que se da en los individuos que pertenecen a una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la comunidad.

Según Chiavenato (1999), sostiene una explicación sobre las relaciones humanas, indica que:

La teoría de relaciones humanas constata la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales. El verifica que el comportamiento está determinado por causas que muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: son fuerzas consciente o inconscientes que determinan el comportamiento del individuo (p. 145).

Con respecto a lo mencionado, las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Según Münch (2010), menciona que el objetivo primordial de este enfoque es “lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros” (p. 142). Se ha comprobado que la productividad de una persona no está determinada solo por su capacidad de física o fisiológica sino también por las normas sociales y expectativas personales que ella tiene.

Los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados sino como miembros activos de un grupo.

Para Muñoz (2005), la variable principal es “el hombre, se trata de humanizar el trabajo, sustituyendo al hombre económico (que funciona solo en base al dinero) por el hombre social (ser sociable por naturaleza, con sentimientos, deseos y temores) en su relación con la organización” (p. 23). La organización era concebida como un sistema

social, como un conjunto de roles y debía funcionar en base al concepto de organización informal. Su contribución fue rescatar el aspecto humano de la administración.

Según Ramírez (2009), indica que “la administración científica centro su enfoque en la organización racional del trabajo mientras la sicología y la sociología industrial que enfocaron su estudio sobre el comportamiento del trabajador y de los grupos humanos” (p. 172). Bajo este contexto estas teorías ven al factor humano como lo más importante dentro de la empresa, a su vez posee ciertas características particulares puesto que estudia la organización como equipo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, consiste en la delegación plena de autoridad, brinda autonomía al trabajador, confianza y apertura, y sobre todo pone mucho énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.

La administración de recursos humanos es importante por tres razones, porque brinda una ventaja competitiva y segundo la administración de recursos humanos es importante para las estrategias de la organización, para ello el éxito dependerá de los gerentes al modificar la manera de pensar respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Por último, la manera en que la organización trata a su gente afecta en gran medida en su desempeño (Robbins y Coulter, 2010).

La Teoría general de sistemas

La teoría de sistemas (también conocida con el nombre de teoría general de sistemas, abreviado con la sigla TGS) consiste en un enfoque multidisciplinario que hace foco en las particularidades comunes a diversas entidades.

Para Münch (2010), la escuela sistemática es:

La empresa es construida por el hombre; sus elementos internos trabajan juntos para alcanzar objetivos, y sus elementos externos trabajan para lograr la interacción con el ambiente. La administración de sistemas se apoya en el uso de la informática; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Implica el análisis de la organización como un todo, así como el de la interrelación entre todos sus componentes (p. 148).

Los sistemas permiten a aprovechar, convenientemente, los datos que aporta el medio y a través de los mismos puede seguirse la acción de los factores internos y externos que afectan a los resultados.

Según Chiavenato (1999), menciona que:

Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, se analizan como “sistemas abiertos” que continuamente intercambian materia/ energía/ información con el ambiente. La teoría de sistema permite re conceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son, la mayor parte de las veces, de naturaleza completamente diferente (p. 771).

Bajo este enfoque de la empresa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como objetivo crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, es decir, requiere que los actos de administración de la empresa ocurran en el tiempo y en la medida justa. Actuar con sistemas, tiene también por objeto crear principios de acción común, impulsados por la política de administradores que por medio del sistema integral introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen

con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente una organización competitiva.

Según Ramírez (2015), menciona que:

Para analizar un sistema se requiere observarlo determinadamente, los sistemas del cuerpo humano (circulatorio, respiratorio y digestivo), se pueden observar porque existen en forma sensible, es decir se pueden conocer por medio de los sentidos. En cambio, ni los sistemas filosóficos, ni los organizacionales, se pueden conocer por los sentidos. Para poder analizarlos es necesario representarlos de alguna manera. Esta representación se llama modelo (p. 214).

Bajo este contexto la teoría de sistema y las técnicas de representación de estos por medio de modelos, esto hace que suministre al administrador un medio de analizar la organización, utilizando los sistemas se puede mejorar su funcionamiento.

Para Robbins y Coulter (2010), la teoría de sistemas es:

Es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él, por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él (p. 35).

En base a lo expuesto para que una organización tenga éxito en sus procesos debe ser abierto para que los sistemas interactúen con su entorno para que los objetivos de la empresa puedan lograrse, es por ello que las decisiones y acciones de un área no sean correctas afectaran a otras áreas.

Para Certo (2001), el sistema administrativo “se compone por n número de partes que funcionan interdependientemente para alcanzar un propósito. Las principales partes de un sistema administrativo son la información de entrada organizacional, el proceso organizacional y el producto organizacional” (p. 38). Que consisten en los recursos organizacionales, el proceso de producción y los bienes terminados, respectivamente. Dichas partes son una combinación que existe para alcanzar los objetivos de la organización, cualquiera que ellos sean.

Actualmente todas las empresas son sistemas abiertos, pues toma todos los recursos del entorno y los transforma en productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. Es por ello que las organizaciones están abierta al entorno e interactúan con él. El enfoque sistemático indica que no importa si un departamento es eficiente, si se tienen otro departamento que no se anticipa a los cambios, la organización no cumplirá con los objetivos establecidos por la empresa y el desempeño disminuirá.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En Chile, Pizarro (2013), realizó un estudio sobre el *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*, el objetivo de la investigación fue generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter y la experiencia cultural de la región. Este modelo tiene como conceptos clave la simplicidad y la estandarización para el éxito en el cambio, la metodología que aplicó es John Kotter en sus 8 pilares para el cambio organizacional y la experiencia de una empresa multinacional con operaciones en la región. Los resultados esperados fueron el generar un proceso visible y controlado para gestionar el cambio organizacional. Acceso a información transparente de desempeño de trabajo a partir de la cual tomar decisiones de

negocio sólidas, en todas las dimensiones del cambio. Desempeño de seguridad mejorado (una operación estable con trabajo bien planificado) con menos dependencia en entidades externas). Clara identificación de los focos de mejora con lo cual se podrá tener un implementación ágil y eficiente, consensuada con todas las partes. Gente preparada para integrar y entender los cambios desde los resultados de su propio trabajo.

En Chile, Zepeda (2012), realizó el estudio sobre la *Estandarización de procesos de control y ejecución de ventas en el área comercial de Builderhouse*, el objetivo del estudio fue estructurar el área comercial de una empresa de tecnología de la información que agregue valor a través de la formalización y estandarización de procesos, la validación de prácticas actuales en ejecución y el control de los procesos, incorporando propuestas de mejora para cada dimensión de ellos. La metodología que aplicó se basa en la revisión bibliográfica, la que deriva en modelos creados y que se incorporan en la memoria y en la investigación de trabajos de otros interesados en similares problemáticas a las que se presentan y se analizan. Para el desarrollo de esta memoria se estudió básicamente tres áreas: un análisis estratégico; un análisis a los planes de venta y su importancia en la industria de ventas de servicios y finalmente una parte de procesos que tendrá como subconjunto la incorporación de metodologías derivadas de IBM. Llegó a la conclusión la incorporación de estándares permite el ahorro de tiempo por parte de los vendedores y el ordenamiento que permitirá, en el futuro, generar más aprendizaje a través de los resultados de años anteriores.

En México, Palapa (2012), realizó el estudio sobre propuestas de *Estandarización de procesos*, el objetivo de la investigación fue identificar los procesos de valor de compañía y más aún formalizarlos conforme a un estándar aceptado, la metodología que aplicó fue MoProSoft siendo una metodología formal y aceptada a nivel nacional permitirá primeramente ordenar y clasificar la información conforme a la cadena de valor

del negocio, su análisis continuo permitirá monitorear ordenadamente el desempeño de los procesos. Los resultados esperados por Palapa fue lograr conformar un sistema de información única y oficial de la compañía con enfoque sistémico, donde los involucrados, clientes internos o externos y partes interesadas podrán consultar información acorde a su facultad y competencia; esta herramienta servirá de apoyo en la toma de decisiones y de mejora continua. Por ello la conclusión de estudio fue la implementación de la presente propuesta, de forma inmediata, contribuye directamente a la Gestión del Conocimiento de la organización ya que el tener un sitio único de resguardo y consulta de los procesos proveerá una herramienta poderosa en la toma de decisiones en cualquier nivel de la organización, México.

En España, Panisello (2012), presentó un estudio basado en la *Estandarización de procesos en una fábrica de impresión y confección de bolsas*, el objetivo de la investigación de dicha tesis fue implantación de un sistema de gestión de calidad en una empresa dedicada a la impresión y confección de bolsas de papel y plástico, centrándose sobre todo en la estandarización de procesos, la metodología aplicada es el ciclo PDCA, los resultados que se obtuvo es la correcta utilización por de la empresa e mejorar el sistema de gestión de calidad. Llego a la conclusión que la empresa continua con la propuesta de la implantación de un sistema de gestión de calidad y de la certificación de la ISO 9001:2008 ya que se le dio un enfoque diferente y que permite a la organización ayudar a mejorar la calidad.

En Ecuador, Moreno (2016), realizó un estudio basado en la *Estandarización del trabajo en el proceso de costura de una empresa textil a través de la metodología PHVA*, cuyo objetivo de su estudio fue estandarizar el trabajo en el proceso de costura mediante el uso de herramientas de registro, de análisis e implementación de KPI's, puesto que se evidenció una carencia de estandarización respecto a procedimientos para la ejecución y

medición. Se utilizó la metodología PHVA, en la primera etapa se identificó el proceso a mejorar, simultáneamente se realizó el análisis de históricos del ERP corporativo, ésta etapa concluyó con el plan de actividades. Como conclusión se obtuvo la se logró la estandarización del trabajo mediante los procesos documentados y el conjunto de KPI's implementados evidenciándose una oportunidad de mejora del 41% que significaría ahorros de millón de dólares anuales.

Antecedentes nacionales

Orozco (2015), presentó un estudio basado en la *Mejora de los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones*. El objetivo principal del proyecto fue identificar las principales causas de las deficiencias del proceso de atención al usuario final y back-office del área de call center técnico de Atento Perú. Para el diseño de la propuesta se utilizó la metodología del ciclo de Deming y la herramienta Lean. Los resultados que se obtuvieron, después de la implementación, fueron los siguientes: se logró reducir el tiempo medio de operación a 396 segundos, el tiempo de espera a 12 segundos y llamadas abandonadas al 7.7%. Con estos resultados se lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades. Como conclusión lograron alcanzar cada uno de los objetivos de los indicadores de operación y se logró la reducción de las penalidades.

Alarcón (2014), presentó un estudio basado en la *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en balanced scorecard*, el objetivo de la tesis fue diseñar un adecuado modelo de gestión de indicadores basado en Balanced Scorecard que permita a la empresa prestadora de saneamiento hacerlas más eficientes, respecto al cumplimiento de metas establecidas por el ente supervisor (SUNASS) y el sector (MVCS). La metodología que empleó fue Balanced Scorecard que se basó en dar enfoque sistémico y permitió integrar los procesos del planeamiento para alcanzar el

cumplimiento de las metas y objetivos. Los resultados fueron que el nivel de asignación máxima de consumo del distrito de Carmen de la Legua (Reynoso) representa el 50% del consumo promedio real. Se estimó en 4 millones de soles las pérdidas económicas sólo por la falta de medición 15. La asignación de consumo máxima actual no es una buena señal económica que incentive la instalación de medidores.

Montoya (2014), realizó un estudio sobre la *Implementación de un sistema de gestión de la relación con los clientes en una empresa proveedora de servicios de televisión de pago*, el objetivo del trabajo fue analizar, diseñar e implementar un sistema CRM en una empresa proveedora de servicios de televisión de pago para dar soporte a las operaciones de gestión y seguimiento de clientes. La metodología que empleó fue PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para llevar a cabo la gestión del presente proyecto de tesis. Esto puede tener un impacto considerable en el éxito del proyecto, debido a que proporcionan un conjunto de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que se aplican a la mayoría de proyectos, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. Concluyó que una empresa que desea ser competitiva debe replantear su estrategia de negocios para centrar su visión en los clientes. Con el apoyo de un sistema CRM, la empresa puede gestionar eficazmente a sus clientes y ofrecer un mejor servicio. Sin embargo, para asegurar el éxito del proyecto, los participantes e interesados deben entender el propósito de la implementación de este producto y los beneficios que genera, como ahorro de tiempo y recursos.

Reyes (2015), realizó un estudio basado en la *Implementación del ciclo de mejora continua Deming en el proceso productivo para incrementar la productividad de la empresa Calzados León en la ciudad de Trujillo en el año 2015*, el objetivo del trabajo fue determinar en un periodo de un mes la productividad actual de la empresa, identificar la causa raíz de los principales problemas del proceso productivo de la empresa - Proponer

e implementar planes de mejora, en base a la metodología Deming, determinar en un periodo de un mes la productividad obtenida después de la implementación del ciclo de mejora continua, evaluar de manera comparativa los resultados del antes y después de la implementación del plan de mejora y por último determinar el costo beneficio de la implementación de la mejora a través de la aplicación de herramientas de la gestión de la calidad como 5 "s", fichas de control y capacitación en aspectos motivacionales y de buenas prácticas de manufactura; puesto que actualmente la productividad es baja. El estudio se aplicó en el proceso productivo de esta empresa, la cual consta de 4 procesos, de estos se estableció una muestra por conveniencia de una producción de un mes antes y después de la implementación de la mejora, realizándose un estudio pre experimental, obteniendo como resultado un incremento de 25% en la productividad de mano de obra y un 4% en materia prima. Con los resultados obtenidos se pudo llegar a la conclusión acerca de los beneficios que genera las mejoras implementadas, un ratio de costo beneficio de 2.41, traducido en un incremento medianamente significativo de la productividad.

Medina (2013), realizó un estudio basado en una propuesta para la *Implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma iso 9001:2008 en una empresa del sector construcción*, el objetivo del trabajo fue el desarrollar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 en una empresa pequeña del sector construcción, lo que conllevará a la empresa a consolidarse en el mundo empresarial. La metodología que aplicó sistema el círculo de Deming (PHVA) para establecer los plazos de avance de la implementación. También uso de entrevistas al personal de la organización de distintos niveles jerárquicos y la revisión de documentos y registros que se manejan en los procesos operativos, para así obtener mediante un muestreo información acerca de las actividades que realiza la

empresa, la infraestructura, procedimientos y prácticas de trabajo. Concluyó que la implementación de un sistema de gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, brinda importantes beneficios a la organización que lo justifica, como por ejemplo obtener una tasa Interna de retorno económico igual a 39,34% y una tasa Interna de retorno financiero igual a 27,47%, donde existe un Costo de Oportunidad de 20%.

2.1.3 Marco conceptual

Con la finalidad de poder entender mejor la presente investigación a continuación se ha elaborado una lista de los conceptos más representativos:

Estandarización de procesos

Estandarizar de procesos es fundamental para el éxito de los negocios, por ello vamos a mencionar algunos conceptos:

Según Rodríguez (2005), que:

La estandarización es de vital para el crecimiento de la empresa. Lo importante es llevarla a cabo de una manera adecuada a las necesidades de las pequeñas empresa, un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Por lo tanto, si se desea obtener los resultados esperados consistentemente, es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, maquinarias y equipos, métodos, procedimientos y el conocimiento y habilidad de la gente (p. 88).

Bajo este contexto la estandarización es muy importante si se desea alcanzar procesos unificados es necesario que la empresa cumpla cada paso para que de esta manera puede medir la eficiencia de los procesos de negocio, e identificar los principales factores que influyen en la experiencia del cliente y el logro de los resultados deseados

Para Ferenz (2017), que:

Estandarizar es un arte, porque hay que tener un conocimiento total de la empresa. Como consultores, se deben conocer las actividades mínimas de los procesos de venta y cobranza, por ejemplo. Muchos consideran la estandarización como una herramienta que les da una ventaja competitiva, ya que en cualquier lado que vendan sus productos o servicios, estos serán siempre los mismos (p. 5).

Bajo este contexto, la estandarización sirve para entender el comportamiento del negocio y cómo está trabajando el equipo, si cumple con los indicadores de los procesos, esto le permite que la empresa crezca de manera óptima y con una mejor visión del mercado.

Según Definición ABC, indica que:

Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción (párr. 1).

Bajo este contexto la estandarización se refiere a que se tiene que seguir un proceso standard ya sea en la elaboración de un producto o en un procedimiento de un manual para el cumplimiento de tarea.

Para Casta y Puche (2010), estandarización es “el método para combatir muda (palabra japonesa que significa “desperdicio”). Mantener el estándar es estar erradicando continuamente el desperdicio puro. Construir un nuevo estándar es el desafío para reducir

el desperdicio esencial del estándar en curso” (p. 57). El objetivo es simplificar procesos para reducir las mermas y las actividades de la empresa sigan su curso con normalidad.

Estandar de calidad se refiere a la especificación cuantitativa en que se traducen los criterios. Indica el número de veces que debe cumplir un criterio para que la práctica se considere para alcanzar un nivel determinado de calidad, que se refiere normamente a un rango como por ejemplo el 75-80% (Alfaro, 2009).

Calidad

La evolución supone una ampliación del concepto tradicional de calidad:

Para Tarí (2000), el concepto de calidad significa “producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad” (p. 26). El término de calidad no solo se relaciona con el producto o el servicio, hoy en día este concepto ha evolucionado hacia el concepto de calidad total, que abarca a todo las áreas de la empresa.

Calidad total

La calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la segunda guerra mundial, por ellos vamos a mencionar algunos conceptos relevantes:

Para Fernández (2010), indica que calidad:

No solo se ocupa del cliente externo, sino que extiende el concepto de cliente hacia el interior de la empresa. En ese sentido, se considera a cada trabajador como parte de una cadena proveedor – cliente, que finalizan en el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto (p. 43).

En base a lo expuesto para que la calidad exista en el ambiente externo, también se debe preocupar por el ambiente interno (trabajadores), ya que son ellos los que

producen y entregan el producto o el servicio, las cuales cumplen con una serie de características que los clientes exigen.

Para Münch (2010), la calidad es “el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente” (p. 168). Es decir que debemos hacer bien a la primera oportunidad que se tienen, y así evitarse tiempo perdido y que genere gastos innecesarios.

La calidad total es una filosofía empresarial que está basada en el espíritu, en la motivación y comportamiento y en la responsabilidad humana, el comportamiento se expresa a través de indicadores de las acciones de las personas de una organización, como por ejemplo la responsabilidad que debe ser asumida con eficiencia y no otorgada a otro, el respeto por las normas y procedimientos establecidas, correcciones inmediatas de los errores para que sea corregidas y tomar precauciones, sobre todo tener las ganas de querer hacer las cosas bien y los trabajadores se preocupen por mejorar el producto o servicio (Ramírez, 2009).

Gestión de la calidad

Para una buena gestión de calidad, el plan de calidad que diseñe la organización debe estar orientando a los objetivos que desean llegar para que así facilite la ruta hacia la calidad total, para ello se debe establecer guías de estrategias, actividades y recursos que se van a aplicar durante el periodo de tiempo establecido. Las ideas que se van a plantear deben ser claras, se deben aplicar políticas de calidad, organizar, coordinar y solucionar problemas y de promover acciones correctas y se debe verificar la utilidad de las acciones emprendidas (Alfaro, 2009).

Dirección de la calidad

La dirección de la calidad es un sistema que implanta calidad en toda la empresa para que por este medio se logre los objetivos de la empresa, que va caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible. Por lo tanto a través de la planificación, organización y control de la calidad se persigue la mejora continua, que no sólo de los productos, sino también de los procesos, donde todos los miembros de la empresa deberán estar involucrados (Tarí, 2000).

Mejora continua

La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso, la mejora de los productos y/o procesos puede ser dos tipos como mejora incremental (kaizen) o mejora radical (salto cuántico). Menciona que la mejora continua es vista como un esfuerzo extra, requerirá mejoras radicales, como por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos y procesos, la alta dirección aplica esto para lograr beneficios extraordinarios (Fernández, 2010).

Según Gonzáles (2013), lo define como una “actividad recurrente orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos” (párr. 2). La mejora continua ayuda a mejorar la eficacia de la empresa por ende debe ser incorporada en los procesos diarios de la organización.

Para Carro y González (2012), la mejora continua “se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario” (p. 11). El objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos, mediante la reducción de tiempos, la estandarización y los métodos de trabajo.

Ciclo de Shewart (El ciclo de mejora continua)

PDCA El ciclo PDCA (plan, do, check, act) o PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), también conocido como el círculo de Deming, explica los pasos a seguir en el proceso de mejora continua.

El ciclo de deming cuenta con 4 pasos: Planear, se refiere al propósito que requerirá la aceptación del equipo y por ello va a depender de la comunicación de las personas, la consideracion de diversas perspectivass, la delimitación del ámbito de la cadena de valor a tener en cuenta, el diagnóstico de las causas de la situación. Hacer, una vez diseñado el plan, sigue la ejecución que requiere ensayos y ajustes para seguir con la implementación eficaz. Verificar, se refiere a la supervisión constante de lo plasmado en el plan y por último el actuar, donde se busca la estandarización de la nueva situación (Casta y Puche, 2010).

Se entiende como un proceso que permite fijar nuevos estándares solo para refugiarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores. Este proceso abarca las actividades orientadas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos, y de operación, mientras la mejora se refiere a las actividades enfocadas a mejorar los estándares (Fernández, 2010).

Según Deming (2007), el ciclo de Shewhart es “un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa; también es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística” (p. 67). Al aplicarse dicha herramienta se mejorará el producto o servicio, ayudará a la empresa a prevenir errores.

Norma ISO 9000

La norma ISO 9000 fue creada en 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en Ginebra; es un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad establecidas para controlar y evaluar la calidad de las organizaciones.

Para Münch (2010), la norma Iso “es un modelo de aseguramiento de calidad, que garantiza el sistema de calidad” (p. 171). Es un requisito indispensable para poder incursionar en los mercados globales, son normas que define como debe tener un sistema, con la finalidad de controlar y garantizar la calidad de las empresas.

Según las normas Iso (2010), define como:

La Organización Internacional de Normalización. Los 159 miembros que la componen son los organismos nacionales de normalización de países industrializados, en desarrollo y en transición, de todos los tamaños y de todas las regiones del mundo. El portafolio de ISO, con más de 18 100 normas, provee de herramientas prácticas a las empresas, los gobiernos y la sociedad, para el desarrollo sostenible de las variables económicas, ambientales y sociales (párr. 1).

Bajo este contexto las normas iso hoy en dia es de mucha utilidad para toda empresa que desea estandarizar sus procesos de gestión ya sea para una mejora interna como externa que al implementarla tendrá el éxito asegurada, estará delante de la competencia y perdurará en el tiempo.

Sistema de calidad

El sistema de calidad dependerà de la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para la implentación de una gestión de calidad en la organización.

Para Alfaro (2009), un sistema de calidad debe asegurar en última instancia, que todos los productos o servicios que se facilitan cumpla con los requisitos especificados (calidad de diseño). Para eso, debe incorporar una serie de elementos que posibiliten esta función (p. 137). El objetivo de tener un sistema de calidad va a depender del tipo de organización, de su estructura y metas que desea perseguir.

Por lo que se debe incorporar una serie de elementos que posibiliten esta función, el sistema de la calidad se debe caracterizar por abrir canales de comunicación interna y externa, debe capturar informaciones que permita adoptar decisiones y esta posibilite la gestión de la calidad. Se debe realizar auditorías, poner en marcha equipos de mejoras (Alfaro, 2009).

Políticas

Según Münch (2010), indica que:

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles (p. 45).

Bajo este contexto las políticas son guías para orientar las acciones que son impuestas por la empresa donde el empleado debe cumplirlas y por ello deben conocerlas y deben estar actualizadas periódicamente para que cumpla con su finalidad.

Procedimiento

Definiremos algunos conceptos:

Según la universidad Politécnica de Valencia (2010), indica que procedimiento es “recoge la manera precisa y sistemática en la que se realizan un conjunto de actividades de un proceso, bien por su complejidad, bien por su reiteración. Los procedimientos se

integran en un proceso” (párr. 2). El procedimiento son las acciones que se tiene que realizar de la misma forma para que se obtenga un mismo resultado.

Según página Web y empresas define “un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas” (párr. 1). Bajo este contexto son planes donde se visualizan actividades futuras que se quiere lograr, son guías de acción que detalla en un manual.

Capacitación

La existencia de diversidad de conceptos sobre capacitación. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Costa y Aguinaga (1998), indica que:

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (p. 9).

Bajo este contexto la capacitación es importante pues ayuda a que el personal este actualizado y preparado ante los posibles cambios. Para que se entregue un buen servicio o producto al cliente.

El especialista en management Frigo (2017), la capacitación es “toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la

actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal” (párr. 1). La capacitación permite que el personal no se encuentre desactualizado, puede ocurrir en los empleados más antiguos o aquellos que cambian de puesto y tienen otras funciones.

Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico toma mucha importancia en la organización pues permite tener los procesos integrados y es tomado como un nuevo reto.

Para Quesada (2005), define el concepto de alineamiento como:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar de que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización (párr. 3).

Bajo este contexto el alineamiento de proceso hace que los colaboradores se involucren en aquellos que creen que es correcto y es ahí donde un buen alineamiento hará que ellos se alineen a las normas o procesos que impone la empresa, esto debe estar enfocado en los logros de objetivos o metas de la organización.

Según Valle (2015), menciona que:

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente (párr. 2).

De acuerdo con lo mencionado para lograr un alineamiento, el personal debe tener claro la estrategia del negocio para que puedan tener una visión de los objetivos que se plantea para cada área y engloba a un objetivo general. Como también se debe realizar un análisis que permita saber los puntos críticos que impactan en la alineación de la estrategia del negocio, la estructura organizacional, los procesos, la cultura organizacional, las habilidades de los colaboradores y de la tecnología.

Seguimiento de procesos

Según Calidad Iso 9001 (2013), define el seguimiento de procesos como:

El modo de controlar los procesos del sistema de gestión de calidad, definiendo las características de cada uno de ellos (misión, entradas, salidas, recursos necesarios...), y los indicadores que evidencien el seguimiento y medición de los mismos cuando es necesario (párr. 1).

Bajo este enfoque la organización debe realizar el seguimiento de lo planificado, para que puedan llevar un seguimiento óptimo y pueda visualizar los resultados obtenidos, y en el caso no se cumpla de manera correcta los objetivos puedan llevar a cabo las correcciones, según sea conveniente para la empresa.

Para González (2013), seguimiento debe ser:

Monitoreada por indicadores que brinden información de cómo está resultando su efectividad de acuerdo con el resultado o estado deseado; según criterios de medidas de referencia predeterminados que digan si el proceso está comportándose óptimamente o críticamente. Los indicadores pueden ser de eficacia o pueden ser de eficiencia, que adecuadamente integrados a la medición del proceso se pueden aplicar a su funcionamiento y resultados globales (párr. 2).

Bajo este contexto, el seguimiento es un indicador que nos ayudará a ser eficaz y eficiente siempre y cuando se lleve a cabo de manera integrada los procesos y así poder llegar a la estandarización y sobre todo lograr los objetivos de corto o largo plazo que se pretende alcanzar y mantener.

Administración

Los conceptos más relevantes en el campo de los procesos administrativos se relacionan con el rumbo hacia donde se dirige las empresas.

Para Münch (2010), “La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (p. 23).

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades, para que éstas se lleve a cabo de forma eficaz y eficiente y es eso lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Es por ello que los responsables deben controlar las actividades y se realice de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2010).

Eficiencia

Los responsables de la organización se esfuerzan por desperdiciar pocos recursos (alta eficiencia):

Para Robbins y Coulter (2010), la eficiencia se:

Refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos (p. 7).

Bajo este contexto, la eficiencia es la manera en que se valora el rendimiento de los recursos y los esfuerzos para que se realicen de manera correcta en el tiempo y con la máxima calidad para que logre los objetivos determinados por la empresa.

Eficacia

Los responsables de la organización se esfuerzan por lograr objetivos difíciles (alta eficacia):

Para Robbins y Coulter (2010), la eficacia se “escribe como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas” (p. 7). Son hechos medibles y concretos que establecen los miembros de la empresa para lograr los objetivos propuestos, utilizando los recursos eficientemente sin afectar los planes trazados.

Según Gonzáles (2013), la eficacia es “grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. La eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener” (párr. 2). Toda organización busca la eficacia dado que añade un plus a su gestión y le da la capacidad de lograr lo deseado.

Gestión por procesos

Una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional.

Según, Teruel (2016), el concepto es:

La gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

Bajo este contexto la gestión por procesos se ha vuelto una necesidad de las empresa, para que se mantengan en el tiempo, es por ello que los fundamental que se deje de lado la visión tradicional y empezar por ser vertical y funcional en vez de horizontal o por procesos y para utilizarlo como un marco de mejora continua y aplicando herramientas y metodologías específicas para llegar al objetivo propuesto por la organización.

Para Bravo (2009), “la gestión de 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” (p. 22). La gestión apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, como pueden ser en tiempo, calidad o costo.

La gestión de procesos permite una visión integral más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos, de esta manera, es la llamada “visión de procesos” que ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, que empieza cuando se crea el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente (Bravo, 2009).

Proceso

Un proceso es un conjunto ordenando de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente (Pérez, 2010).

Para Bravo (2009), el proceso es:

Es una totalidad que cumple un objetivo completo y agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad (p. 27).

Bajo este contexto cada proceso es una competencia que tiene la organización, para ser más precisos podemos decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y el de transforma entradas en salidas que agregan valor al cliente.

Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.” (Bonilla, Kleeberg, y Noriega, 2010).

Según Alfaro (2009), define que los procesos como un “conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto o servicio. El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades (p. 24). Para que los procesos fluyan de la mejor manera, debe existir una retroalimentación y así estar delante de la competencia.

Proceso administrativo

La administración comprende etapas, fases o funciones:

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, un proceso es el conjunto de pasos para llevar a cabo una actividad (Münch, 2010).

Identificación de procesos

La identificación de procesos se define en tres 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 de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados (Bravo, 2009).

Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio (Bravo, 2009).

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno. Por ejemplo, comprar un artículo de oficina o servicios de alimentación (Bravo, 2009).

Gestión de procesos

Explicaremos porque las organizaciones han hecho poco en sus organizaciones.

La inexistencia de las unidades organizacionales destinadas a su estudio, que son relativamente pocas las organizaciones que no cuentan con rediseño de procesos, departamentos de organización, de desarrollo, planificación. La superespecialización, se refiere que dentro de una organización nadie tiene la visión de conjunto de los procesos y pareciera que no hay problema, porque es como no existieran procesos. Esta la visión de la empresa como si fuera un organismo se refiere al cerebro que se encuentra en la alta dirección y es el único que piensa y el resto solo ejecuta. Luego se encuentra la descripción complicada de procesos y procedimientos donde algunas empresas no redactan bien, difícil de encontrar y con múltiples referencias y hace que los empleados no quieran recurrir a ello. Por último, está los manuales inexistentes o desactualizados, que en muchas empresas es habitual que no existan manuales ni diagramas con los procedimientos de la empresa o funciones y cuando existen, muchas veces están confeccionadas varios años atrás y obsoletos (Bravo, 2009).

La gestión de procesos como un proceso continuo

Se explicará que la gestión de procesos debe ser un proceso continuo, por hoy es una condición de sobrevivencia ya que estamos en un mundo cambiante y la forma de seguir vigente es con la diferenciación.

Para Bravo (2009), la gestión de procesos es un procesos continuo:

Desde el punto de vista de rediseño de procesos, se puede programar y avisar con anticipación que se trabajará en el cambio mayor. Un buen esquema es contar con un equipo de trabajo que pueda rotar por las áreas, trabajando en el rediseño de procesos en conjunto con personas del área. En cada área se dejaría establecido cuándo se volvería a realizar rediseño, ¿en dos años más, en tres, en cinco?... (p. 52).

Bajo este contexto el rediseño con el tiempo va tomando experiencia en el conocimiento del proceso, mientras pasa el tiempo el rediseño va acumulando sugerencias de cambios.

Planeación

Los conceptos más relevantes en el campo de los procesos administrativos se relacionan con el rumbo hacia donde se dirige las empresas. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Münch (2010), considera que la planeación:

Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito (p. 41).

Para Fernández (2010), considera que la “planeación consiste en trazar un plan de acción que permita a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 21). Para que las empresas logren objetivos o metas ya sea a corto o mediano y largo plazo, necesariamente debe contar con planificación adecuada.

Para Hernández (2011), la planeación:

Empieza con una previsión – pre – (antes), - visión (ver). Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa (p. 50).

Bajo este enfoque la previsión es imaginar el futuro de un proyecto de acción de largo plazo, que permite establecer objetivos y metas, toma de decisiones y fijar las políticas de acción. Para el logro la organización requiere de coordinación y optimización de recursos para eso es necesario prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Según Chiavenato (1999), considera que la “ planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible” (p. 320). La planeación es el desarrollo de las actividades y consiste en visualizar la empresa tal como los administradores la desean en el futuro y es la primera función administrativa porque sirve como base a las demás funciones.

Según Torres (2014), indica que:

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación (p. 6).

Bajo este contexto para medir la planeación en la organización, debe contar con la misión – objetivos, estrategias y políticas y lo más importante la toma de decisiones que ayudará a que la empresa triunfe en el mercado.

Importancia de la planeación

La planificación es importante ya que permite a la empresa anticiparse a los objetivos, de acuerdo con la elaboración de un plan:

La planeación tiene sus ventajas ya que nos permite tener definir el rumbo de la organización, nos permite establecer alternativas para afrontar situaciones adversas del futuro como también reduce al mínimo las amenazas y nos ayuda a aprovechar las oportunidades del entorno y las debilidades convertirlas en fortalezas y lo más importante que nos brinda un soporte para efectuar el control (Münch, 2010).

Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice

Según Münch (2010), considera los tipos de planeación:

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa. Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico. Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos (p. 41).

Bajo este contexto los tipos de planeación le permite a la empresa la fijación de objetivo, políticas y procedimientos para ejercer la acción planteada.

Misión y visión

La misión es la razón de una empresa, es el propósito o motivo por el cual existe y la visión es el anunciado del estado que la organización desea alcanzar en el futuro ya sea

de en largo, mediano o corto plazo. La visión provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas (Münch, 2010).

Establecimiento de objetivos

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos y luego de ello determina los planes necesarios para conseguirlos, los objetivos son el principio para que planeación comience a ejecutarse.

Los objetivos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad (Chiavenato, 1999).

Planes de acción y programas

En los planes y programas se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias, las cuales se plasman todo el proceso de la planeación (Münch, 2010).

Según Münch (2010), un programas “es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos” (p. 46). Para la elaboración de un programa se debe tener en cuenta algunos alineamientos como el de ordenar en una secuencia cronológica las actividades, dar prioridad a algunas actividades y asignar a cada actividad un tiempo de duración.

Organización

La existencia de diversidad de conceptos sobre la organización, indican todavía que no está clara. Los conceptos más relevantes en el campo de los procesos administrativos se

relacionan con el rumbo hacia donde se dirige las empresas. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Münch (2010), considera que “La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p. 61). Ayuda a simplificar el trabajo y coordinar las funciones y recursos de la organización, para que los procesos sean fluidos y sea de gran ayuda a los trabajadores .

Según Chiavenato (1999), “la organización es una entidad social porque esta constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque esta diseñada para alcanzar resultados; por ejemplo, obtener ganancias (empresa en general), proporciona satisfacción social (clubes), etc” (p. 344). La organización divide el trabajo, agrupa las actividades y asigna los recursos para que se cumpla con lo que plantea la empresa.

El proceso de organización

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas que son la división del trabajo y la coordinación:

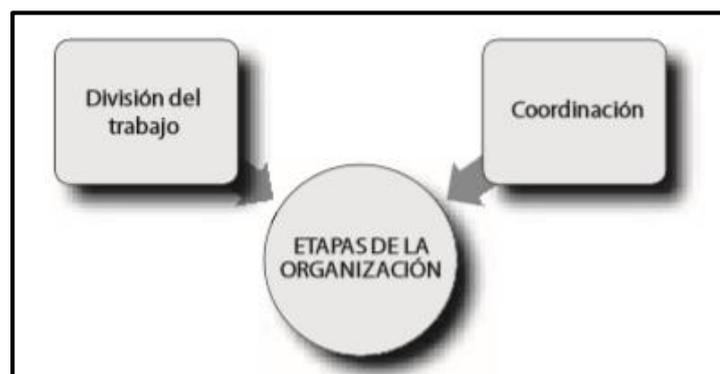


Figura 1. Etapas de la organización. **Fuente:** Münch (2010)

Para Münch (2010) la división del trabajo consiste en “la delimitación de la función con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo” (p. 61). Porque nos permite

describir los procesos de la organización, definir los procesos y clasificar los macro procesos y establecer comunicación entre los departamentos.

Importancia de la organización

El propósito de la organización es facilitar el trabajo para que se logre coordinar y optimizar las funciones de la empresa. La organización ayuda a que los procesos sean fluidos y eso ayudará a los clientes internos y cliente externos, esto logrará alcanzar los objetivos de las empresas, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo (Münch, 2010).

División de trabajo

Para Münch (2010), “la división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo” (p. 61). Para llevar a cabo la división de trabajo es necesario llevar una secuencia como la de describir los procesos, definir las funciones más importantes, clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los procesos, establecer una comunicación fluida y por último definir y organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

Jerarquización

La jerarquización es la definición de la estructura de la empresa estableciendo autoridad y comunicación, podrías decir que es la disposición para las funciones de la organización por grado de importancia y mando. Los niveles jerárquicos debe ser mínimos e indispensables (Münch 2010).

Descripción de actividades

Cuando se desarrollan los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, para ello se debe definir con toda claridad las labores y actividades que se desarrollen en cada una de

las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. La descripción de las funciones se realizan a través de la descripción de cada puesto y de la distribución del trabajo que va de acuerdo con las actividades a desarrollares (Münch 2010).

Distribución del trabajo o de actividades

Según Münch (2010), la distribución de trabajo se desarrolla “a través del cuadro de distribución del trabajo se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo (p. 74). Al realizar un cuadro de distribución de las actividades se podría delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos, eliminar la duplicidad e ineficiencia, permitirá normalizar y estandarizar procedimientos, distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los puestos eliminando tiempos de ociosos y evitar fugas de responsabilidades y pérdida de tiempo del personal.

Integración de recursos humanos

Para Münch (2010), la selección de personal “es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige al idóneo” (p. 86). La selección de personal debe sustentarse en base a la descripción del puesto que sirve como guía de todo el proceso de selección. Es por ello, que una buena selección del personal se tendrá un personal eficiente y cumplirá con el perfil requerido y hará que la empresa sea productividad y se ahorrará costos innecesarios.

Integración de recursos materiales e informaticos

La finalidad de la integración de recursos materiales es lograr que la empresa tenga los materiales correctos para que los miembros de ellas puedan hacer uso de ésta, de una manera oportuna, en referencia a la selección adecuada de la tecnología, también va a

determinar la productividad del día. Por tanto, es importante la selección de los recursos, y de asegurar de que éstos reúnan los requisitos de calidad y durabilidad (Münch 2010).

Dirección

Los conceptos más relevantes en el campo de los procesos administrativos se relacionan con el rumbo hacia donde se dirige las empresas. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Münch (2010), “la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (p. 105). Una vez definida la planeación y establecida la organización solo queda en los pasos de la dirección para hacer que las cosas marchen.

Según Chiavenato (1999), “la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados” (p. 370). La dirección se relaciona con la acción pues dirige los esfuerzos hacia un propósito común.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad y liderazgo y motivación adecuadas (Chiavenato, 1999).

Importancia de la dirección

La dirección es donde realiza todo lo planeado, porque se ejecuta todos los elementos de la administración, se utilizan el término de management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración. El éxito del proceso administrativo es en gran parte de una acertada dirección (Münch, 2010).

El proceso de dirección

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

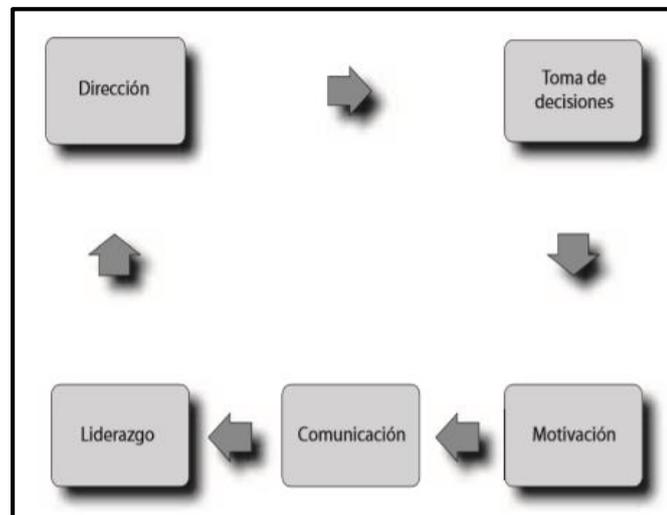


Figura 2. Proceso de dirección. **Fuente:** Münch (2010)

La figura 2 representa el flujo de los procesos donde comienza por la toma de decisiones, se eligiendo la alternativa óptima para alcanzar los objetivos a través de la comunicación se recibe la información como ejecutar las decisiones, planes o las actividades. Gracias a la motivación se reflejan el comportamiento, actitudes y las conductas de los trabajadores para que así ellos puedan trabajar eficientemente para alcanzar los objetivos de la organización. Finalizado, el liderazgo se utiliza para influir o dirigir a las personas para que logren la misión de la empresa.

Alcance de la dirección

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar las instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos para alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, estos dirigen a los supervisores y esto a su vez a sus empleados u obreros y se presentan en diferentes niveles, como los niveles globales que abarca la empresa en su totalidad y corresponde al nivel estratégico de la empresa. Luego está el nivel

departamental que involucra al personal de mandos medios y por último el nivel operacional que abarca cada grupo de personas o de tareas (Chiavenato, 1999).

Designa a las personas

Para la designación del personas se puede tomar la participacion de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo:

Para que la organización tenga una adecuada formación en (métodos, sistemas y herramientas) otorgados al personal para una mayor iniciativa en el área de trabajo, motivando y reconociendo el trabajo bien hecho. Es por ellos que la empresa deben delegar responsabilidad a cada unos de sus colaboradores pues son ellos los responsables de su propio trabajo (Tari, 2000).

Motivación

Según Münch (2010), indica que:

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano (p. 108).

Bajo este contexto, la motivación es el factor que mueve a una persona a que cumpla los objetivos que plantean en la empresa, el estado de ánimo del personal hará que el desempeño laboral crezca, como también si no existe motivación constante no sucederá esto.

Comunicación

Como ya se sabe para que toda organización marche bien debe existir una comunicación fluida, y no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico (Tarí, 2000).

Para Münch (2010), “la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (p. 109). Para que la comunicación sea efectiva debe seguir algunos requisitos como el de transmitir en tiempo y forma, que sea claro y entendible, aprovechar la organización informal porque brinda una comunicación más efectiva, la información enviada debe ser lo más concisa posible por último debe ser veraz y confiable para garantizar la credibilidad.

Liderazgo

Para Carro y González (2012), el liderazgo depende de:

La alta dirección debe figurar el rumbo en el que se moverá la organización el cual va encaminado a crear unos valores claramente enfocados hacia el cliente. En este sentido, los líderes deberán tener en cuenta los intereses de todos los accionistas, encaminando sus acciones hacia la consecución de la satisfacción de los mismos (p. 50).

Bajo este enfoque la participación de los líderes y de la alta dirección para que ellos se encarguen de la difusión de la calidad y el reconocimiento de los logros y resultados de los clientes internos.

Para Münch (2010), “el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p. 110). Un líder debe poseer ciertas cualidades o características como el de tener una visión hacia dónde quiere llegar, poseer un autocontrol para que esta manera pueda transmitir confianza a sus

seguidores, debe ser seguro de sí mismo, creativo, tener iniciativa y pueda tomar decisiones correctas, debe ser divertido, siempre con mentalidad positiva y por último y más importante ser leal y justo con los colaboradores.

Control

Los conceptos más relevantes en el campo de los procesos administrativos se relacionan con el rumbo hacia donde se dirige las empresas. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Münch (2010), el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa (p. 125).

El control es un proceso cíclico y que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado. Compuesto por cuatro fases como el establecimiento de estándares y criterios, observaciones del desempeño, comparación del desempeño con el estandar establecido y la acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado (Chiavenato, 1999).

Importancia del control

Es de vital importancia porque sirve para comprobar la efectividad, promueve el aseguramiento de la calidad, protege los activos de la organización, garantiza que los planes se cumplan en el tiempo establecido, es fundamento principal para el proceso de planeación y sobre todo establece medias para prevenir errores y reducir costos y tiempo que es lo que toda empresa desea (Münch, 2010).

El Proceso de control

Analizando el grafico de etapas de control dentro de una organización.

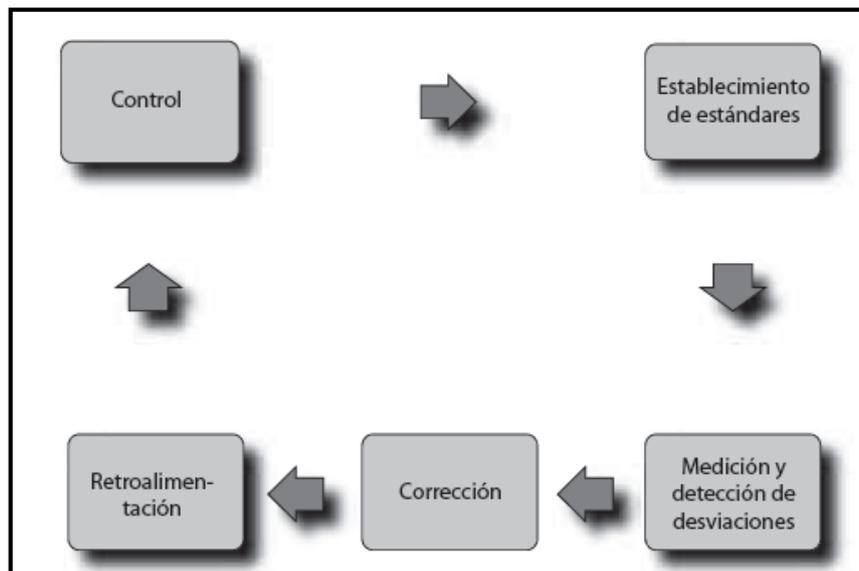


Figura 3. Etapas de control. **Fuente:** Münch (2010)

En la figura 3 explica la etapa de control, comenzando por el establecimiento de estándares o indicadores que no permitirá verificar los resultados según lo planeado. Luego sigue la medición y detención de desviación que mide la ejecución y los resultados de acuerdo con los estándares establecidos, para llevar a cabo la función se basa en la información, por lo tanto, esta debe ser entregada a tiempo y deberá ser confiable. Antes de pasar a la parte de corrección se reconoce si es un síntoma o una causa, con la finalidad resolver dicho problema. Por último, la retroalimentación que servirá para efectuar mejoras en el sistema administrativo y evitar los errores (Münch, 2010).

Establecimiento de estándares e indicadores

Para Münch (2010), “un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control” (p. 125). Es por eso que el control verifica que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores de medición para que se halle resultados.

Promueve acciones Correctivas.

La corrección es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones, para ello es vital reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan los problemas. Cuando se presente un error ya sea un mal manejo de procesos, lo primero que se debe realizar es un análisis para determinar a qué se debió este hecho (Münch, 2010).

Herramientas de control

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. Para lo tanto para tener un adecuado control dependerá que tan eficiente es la planeación o viceversa.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas de la organización, la ventaja de los sistemas de control es que nos permite diferenciar los niveles y áreas administrativas, nos permite evaluar las ejecuciones (Münch, 2010).

Tipos de control

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse en la empresa

El control puede ser preliminar, se debe efectuar antes de realizar las actividades. Concurrente, ejerce de manera simultánea a la realización de actividades del proceso continuo y Posterior, se aplica después de haber realizado las actividades (Münch, 2010).

Sistema de control

Para establecer un sistema de control se requiere contar con objetivos y estándares e indicadores, capacitar al personal y evaluar la eficacia.

Para Münch (2010), “la auditoría es la revisión sistemática de los resultados de la empresa. Ésta puede ser contable y administrativa” (p. 128). Mediante la auditoría se

establecen métodos que permite evaluar el cumplimiento del proceso administrativo con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en el área.

Control en la empresa

Para el que el control sea efectivo se debe seguir unas series de características, por ejemplo, el de claridad y simplicidad, para que sea comprendido para aquellos que realicen las tareas y los evaluadores de los resultados. La adaptabilidad porque debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes, la eficiencia y eficaz que servirá para generar señales en los momentos oportunos y justificar su coste, continuidad para controlar las actividades y la adecuación que debe ser aceptado por los miembros de la organización y por último el enfoque sobre los aspectos estratégicos, el control se debe centrar en las áreas donde suelen presentar consecuencias graves (Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011).

Normas COPC

Son indicadores o modelos para la optimización de la experiencia de clientes.

Para Kerwin (1996), la norma COPC es un “sistema de gestión del rendimiento que genera resultados alrededor del mundo en todas las operaciones de contacto con clientes que lo implementan” (párr. 1). Dicha norma son aplicadas por los call center que buscan la optimización de la experiencia para sus clientes.

Trujillo (2015), indica que la norma COPC:

Es una compilación de lo que hacen los mejores del mundo en la industria de servicios de contactos con clientes. Son un grupo de prácticas de gestión, de cómo hacer las cosas como lo hacen los mejores en esta industria (párr. 3).

Según lo mencionado por Trujillo, la norma copc empezó por un grupo de empresas insatisfechas con sus servicios de call center. Que se unieron para desarrollar

una metodología para satisfacer a las compañías y a los consumidores, es por ello que está norma ayuda obtener mejores técnicas y mejores procesos.

Tableros de control

Es utilizado para la medición e indicadores y controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y los objetivos planteados por la empresa.

Para Fleitman (2010) los tableros de control es una “metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua” (párr. 3). El tablero de control es de gran ayuda para la empresa, pues le permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de los objetivos y metas que pueda tener diferentes áreas de la empresa.

El tablero de control incorpora objetivos a través de mecanismos de medición según el desempeño, en dicho tablero se traslada la visión y la estrategia. Es un método que ayuda al seguimiento de las metas establecidas, el propósito es el de canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la meta de las diferentes áreas de la empresa (Paz, 2007).

Desarrollo de capital Humano

Son habilidades, conocimientos que adquiere las personas a través de la experiencias y capacitaciones.

Según Peñaloza (2014), el desarrollo del capital humano:

El conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. Es un

término integrador que compone ciencia, conciencia y economía en el contexto de la sociedad (párr. 1).

Bajo este contexto es fundamental el reforzamiento del desarrollo del capital humano, ya que le permitirá explotar sus habilidades, conocimientos y destreza de la mejor manera, es por ello la empresa debe invertir en cursos de capacitación.

Para Tejada (2016), “el desarrollo del capital humano contribuye al aprendizaje de las personas para expandir su capacidad de acción, de manera que produzcan resultados satisfactorios en sus vidas y en sus organizaciones” (párr. 1). Es por ello que la organización debe capacitar y a reterner los conocimientos brindados en aquellas capacitaciones para que ellos puedan aplicar a sus tareas diarias, por lo tanto ese sería el reto de toda organización.

Descripción de puesto

Es documento donde contiene información objetiva que identifica la tarea a desempeñar y la responsabilidad que implica el puesto.

Para Vargas (2001), La descripción de puesto es:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (párr. 2).

Bajo este contexto la descripción de cargo es necesario en toda organización, pues todo colaborador necesita saber las tareas y responsabilidades que implicará su puesto, para que de esta manera pueda realizar sus actividades de la manera adecuada.

Según Carrasco (2009), la descripción de puesto es la:

Metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puesto de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hacen el conjunto de trabajadores de una empresa (pág. 5).

Bajo este contexto, la descripción de puesto nos permitiera obtener toda la información necesaria a un puesto de trabajo, por lo que la empresa debe procurar detallar, estructurar, ordenar, de manera que sea claramente identificables y diferenciadas.

La motivación extrínseca

Es todo tipo de recompensa que se nos da por realizar una determinada tarea.

Para Soto (2012), la motivación extrínseca es:

Una motivación que ayuda a que podamos hacer algo de lo que realmente no disfrutamos, algo que hay que hacer aunque no se quiera, y esto puede ser porque después hay una recompensa. Hay que pensar en lo que se puede lograr si se realiza esa tarea, cuál es el fin mismo de lo que se está haciendo (párr. 3).

Bajo este contexto la motivación extrínseca trata de despertar el interés para aquellos colaboradores que necesitan ser motivados a base de recompensas, como por ejemplo el dinero, ascensos, premios, etc. Y eso hace que se desarrolle un ambiente de competencia en el área de trabajo.

Según De Seta (2010), la motivación extrínseca es:

El tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos mucho... porque sabemos que al final habrá una recompensa. Piensen en las cosas de

su vida que hacen para lograr una meta en particular: quizás estudian mucho en la universidad no porque les guste estudiar, sino porque quieren obtener un título. O quizás trabajan en algún trabajo aburrido porque quieren la paga. Es probable que limpien su casa a diario porque probablemente quieran vivir en un lugar placentero - y no porque les guste limpiar en si mismo (párr. 12).

Bajo este contexto la motivación es indispensable en toda organización y muchas veces la motivación extrínseca es la mas usada, ya que todos esperamos algo a cambio por nuestro trabajo, ya sea un bono extra, premios, reconocimiento, pues esto nos ayuda a estar motivados y ser competitivos en nuestra vida laboral.

Retroalimentación

Es un proceso de comunicación, que sirve como un control de entendimiento de una relaciona. Cuando existe retroalimentación se entiende que hay una concordancia entre los sistemas involucrados.

Una retroalimentación bien llevada beneficia al colaborador como a los jefes y también que viene haciendo bien, ayuda saber qué necesita mejorar y como hacerlo. Como también demuestra el interes y la preocupación de los superiores por el colaborador (Rospigliosi, 2017).

Para Arca (2004), la retroalimentación es:

Una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas. Su aplicación estudiada y correcta puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso. El feedback es un paso necesario hacia el desarrollo y el cambio, tanto de personas como de organizaciones. Quizás sea el primer paso, y ya sabemos aquello de que un buen primer paso nos facilita que los siguiente sean mejores todavía (párr. 2).

Bajo este contexto la retroalimentación es de suma importancia para comenzar el cambio y el desarrollo, tanto de los colaboradores como de la organización, pues le ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores y a evitar errores que suelen ocurrir en las tareas diarias.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Esta investigación posee un sintagma de naturaleza holística, que permite al investigador generar una comprensión de los eventos de manera más amplia y tener una visión integradora que ayudará a dar soluciones con criterio dinámico.

Para Hurtado (2000), menciona que:

Un sintagma (metáfora asociada a la lingüística) es una pauta de relaciones que integra un conjunto de eventos en un todo con sentido unitario, abstraído de una globalidad mayor, y en el cual cada uno de los eventos tiene valor por la relación con los otros eventos del holos. Un sintagma puede verse como integración de paradigmas y alude a las vivencias, como también a los procesos del conocimiento, que surgen como expresión integrativa de variadas maneras, eventos y circunstancias, con criterio dinámico (p. 29).

El holismo es aquella y manera de pensar un individuo que permite visualizar un |escenario bajo una dimensión de 360 grados, es decir se tiene la capacidad de ser flexible y adaptarse a nuevas oportunidades de investigación, mediante la creación de valor del conocimiento a través de aportes e ideas nuevas, bajo un enfoque holístico se construya y enriquezca el cambio del conocimiento.

Hurtado (2000), menciona que “la investigación holística surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más completa y

efectiva a las personas que realizan investigación en las diferentes áreas de conocimiento” (p. 14). Busca de forma intelectual y racional el conocimiento de las personas al momento de realizar cualquier tipo de investigación, así mismo, que ésta información sea factible, pueda servir y aplicarse en cualquier área o ámbito investigativo que permita un mejor desarrollo de los seres humanos.

2.2.2 Enfoque

El enfoque en el que se trabajó la investigación es mixto, por lo cual se describen diversas técnicas de análisis y se amplían criterios para decidir la conveniencia de su aplicación. Logra una perspectiva más precisa del fenómeno porque ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y categorizar los problemas de investigación, en base a un proceso de estudio que recolecta datos cualitativos y cuantitativos en el cual que se pretende realizar.

Para Mendoza y Hernández (2008), mencionan que:

El enfoque Mixto: Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de integración e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como una integración y discusión conjunta y lograr en mayor entendimiento del fenómeno bajo un estudio (p. 20).

El modelo mixto obedece a la necesidad pragmática de consolidar una visión integral del mundo. Y tal visión evita utilizar conceptos como “verdad” y “realidad” que han causado, desde el punto de vista de sus autores, conflictos entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. La efectividad se utiliza como el criterio para juzgar el valor de la investigación, son las circunstancias las que determinan el grado en que se utilizan las aproximaciones cuantitativa y cualitativa.

2.2.3 Tipo

En cuanto el tipo de investigación proyectiva, porque busca dar soluciones a una situación determinada, a partir de un proceso previo de investigación. En la fase proyectiva el investigador se encarga de diseñar y preparar los procedimientos y estrategias que se va a aplicar en la investigación.

Para Hurtado (2000), menciona que:

La investigación proyectiva, por lo general es necesario desarrollar dentro del sintagma gnoseológico, los aspectos legales que permitan sustentar la viabilidad de la propuesta. Asimismo, la investigación proyectiva debe contener la teoría que puede explicar el funcionamiento de la propuesta que se pretende diseñar. También debe incluir as conceptualizaciones de los procesos causales y de los efectos a lograr con la propuesta (p. 99).

El tipo de investigación proyectiva aconseja en toda circunstancia en que se exijan propuestas derivadas de estudios en los cuales, aparte de un real y efectivo diagnóstico de la situación, se cumpla con aspectos necesarios para el blindaje de las iniciativas. La propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación y la explicación que les permitan comprometerse con iniciativas que amparen su creatividad y propósito de originalidad.

2.2.4 Diseño

El diseño de la investigación será no experimental - transversal ya que permite tener doble componente descriptivo y analítico. Así como también permite recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), “el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías		
Categoría I		Categoría II
Estandarización de procesos		Gestión por procesos
Subcategorías apriorísticas		
Políticas y procedimientos Capacitación Alineamiento estratégico Seguimiento de procesos		La Planeación La organización La dirección El control
Sub categorías emergentes		
Norma COPC Tableros de control	Desarrollo de capital Humano	Descripción de puesto La motivación extrínseca Retroalimentación

Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes. **Fuente:** Elaboración propia

2.2.6 Unidades de análisis

En la presente investigación la población estuvo compuesta por el área de control de gestión de las cuales se tomó como muestra a los colaboradores de dicha área de las cuales se consideró a 50 analistas para la aplicación de la muestra cuantitativa y en el uso de la muestra cualitativa se consideró a los jefes del área a investigar.

Tabla 1

Muestra holística en estudio

Muestra cuantitativa	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Muestra cualitativa	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Analistas	50	100	Jefe	1	33.33
			Jefe	1	33.33
			Jefe	1	33.33
Total	50	100	Total	3	100%

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Dentro de los instrumentos se utilizará el cuestionario o guía de entrevista y dentro de las técnicas estará la encuesta que es cuantitativo y la entrevista que es un instrumento cualitativo.

Para Tamayo (2008) señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 24). La encuesta nos permitirá tener una investigación descriptiva donde se recopilarán datos por medio del cuestionario previamente diseñado, posteriormente se analizarán para obtener los resultados buscados que beneficiaran a la investigación.

Ficha técnica del instrumento 1:

- Nombre del instrumento:** Encuesta sobre la gestión por procesos
- Autor:** Adaptado por Karen Pequeño Salazar
- Procedencia:** Universidad Norbert Wiener
- Lugar de adaptación:** Lima – Perú
- Objetivo:** El objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre diversos factores a tomar en cuenta para la estandarización de procesos.
- Niveles y escalas:** La encuesta se aplicará a través de una escala dicotómica, en donde aplicando un valor por cada respuesta se definirá si está en el nivel deficiente, regular o eficiente.
- Validez:** La validez de la encuesta será garantizada por la evaluación de expertos en el campo de la investigación a fin de que juzguen de manera rigurosas el contenido y su relevancia en el presente trabajo.

Validez del instrumento cuantitativo

Tabla 2

Juicio de expertos para el instrumento: Encuesta sobre la estandarización de procesos

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. José Antonio Picoaga Linares	Aplicable
2	Mg. Abel de la Torre Tejada	Aplicable
3	Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos	Aplicable

Nota: Ver anexo las fichas de validez.

Confiabilidad del instrumento cuatitativo

Tabla 3

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N. de ítem
,969	22

N= 15

Para la confiabilidad se realizó la aplicación de un piloto en la empresa “Konecta”, utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,969).

Entrevista a profundidad

La entrevista es un instrumento cualitativo que tiene como objetivo la obtención de un conocimiento más profundo, este será aplicado a expertos en el tema de investigación, que luego será procesado para interpretar la información obtenida, asimismo la entrevista es un acto comunitario que se establece entre dos o más personas y tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas.

Para Tamayo (2008), dice que la entrevista “es la relación establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (p. 123). La entrevista nos beneficiará porque nos permitirá en la recolección de información verbal, a través de preguntas y obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas. La entrevista ofrece excelente oportunidad para establecer una simpatía con el entrevistado, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

2.2.8 Procedimientos y método de análisis

Recolección de datos

Se realizó la recolección de datos mediante recojo de información bibliográfica y artículos científicos, así mismo, se elaboró una encuesta y entrevista para obtener datos del objeto de investigación, se solicitó la validación de instrumentos a juicio de expertos, de los instrumentos aplicados en el trabajo de campo de esta investigación.

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos se utilizará el programa Excel para el ingreso de datos y para el tratamiento de la información estadística para el análisis cuantitativo el SPSS y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través de panel de expertos.

Análisis descriptivo

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo con las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo con la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercer triangulación que es la discusión.

2.2.9 Mapeamiento

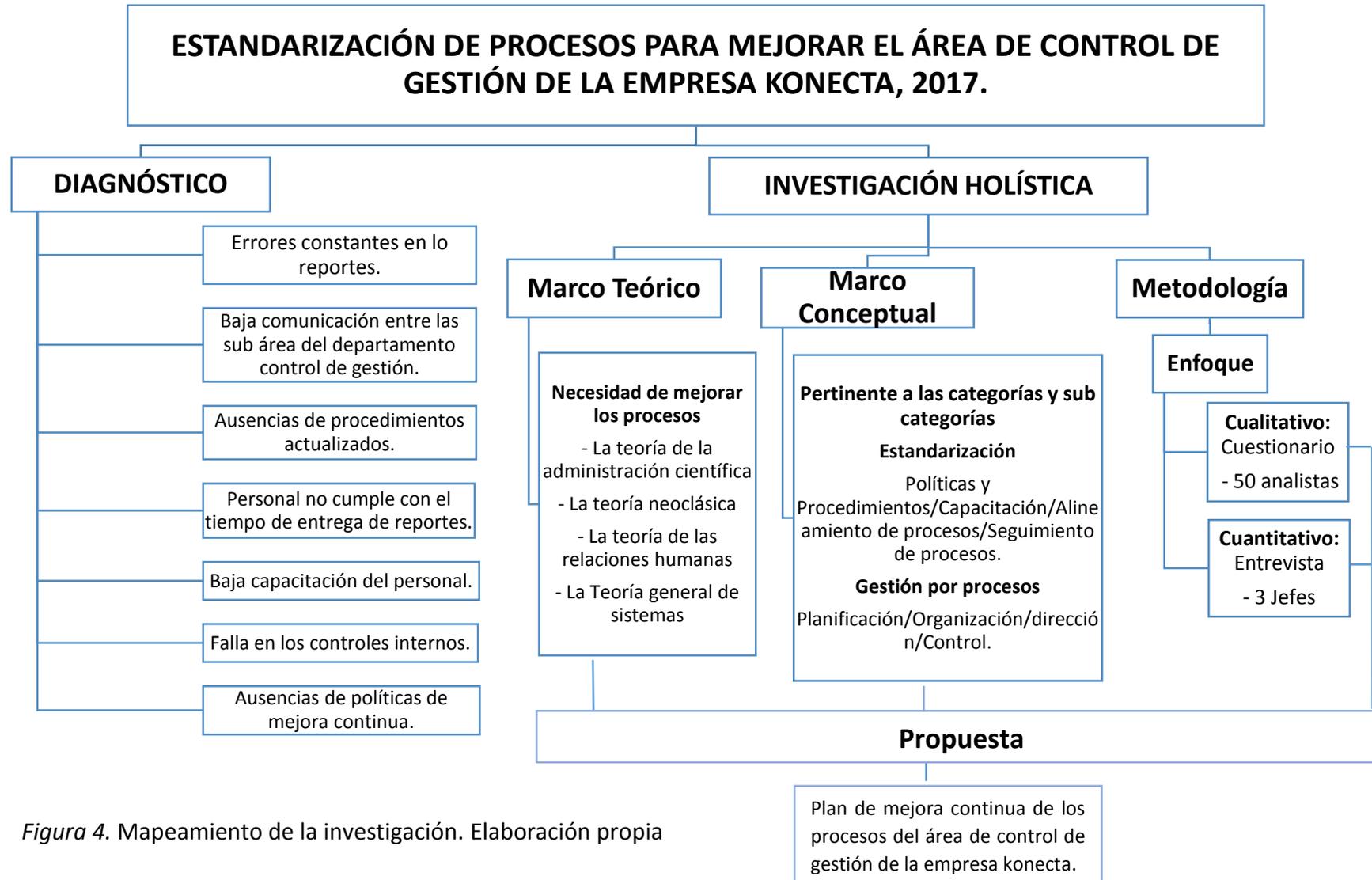


Figura 4. Mapeamiento de la investigación. Elaboración propia

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Implantada en 2009, Konecta Perú presta servicios de outsourcing de procesos de negocio y Contact Center multicanal dirigidos a generar valor para sus clientes permitiéndoles mejorar sus eficiencias al concentrar sus recursos en su core business.

La organización cuenta con el aval de la experiencia en mercados internacionales de Konecta, transfiriendo las mejores prácticas corporativas al ámbito local, lo que nos proporciona capacidad financiera, tecnología de última generación y estrategias de multicanalidad con resultados probados.

Para Konecta el capital humano es la base de su éxito y es debido a un riguroso proceso de selección y capacitación. Actualmente contamos con más de 3.200 colaboradores, ubicados en modernas plataformas acondicionadas con infraestructura de primer nivel y tecnología de punta.

Estas credenciales permiten ofrecer servicios especializados en atención al cliente, cobranza, back office y televenta para importantes empresas de sectores como banca, seguros, sanidad, administración pública, telecomunicaciones y utilities.

En 2012, Grupo Konecta tuvo ingresos por €307 millones, un diez por ciento más que el año anterior. Tiene presencia en diez países del mundo: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Marruecos, México, Perú, Portugal y Reino Unido.

El área de control de gestión

Control de Gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión se correspondan con la estrategia trazada por la organización.

Su principal objetivo es elevar el nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

Control de Gestión: Planeamiento y Análisis Estratégico

Es el proceso responsable del Proceso de Pronóstico, Planificación y Programación del Personal, incluyendo entre estas tareas la elaboración del Budget Operativo. El proceso de PPP y Gestión en Tiempo Real se ejecuta de acuerdo con los estándares COPC.

Control de Gestión: Gestión en Tiempo Real

Es el proceso responsable de controlar las programaciones on- line, tomar acciones en caso no se lleguen a cumplir los indicadores, analizar y supervisa los objetivos trazados para las cuentas, como también se encargan de atender llamadas y gestionar llamadas de operación para solucionar incidencias y para la elaboración de reportes.

Control de Gestión: Soporte a la Gestión – Reportes

Es el proceso responsable de la Publicación de Horarios, Ajuste de Horas y la Gestión Administrativa de los cambios de Cargo, Superiores, Servicio, Subarea y Cuenta en el Maestro de Equipo y Meucci.

3.2 Marco legal de la empresa**Representante Legal permanente en Perú**

Nombre: Jorge Luis Decurgez

Nacionalidad: Argentina

Nº Pasaporte: 24445673

Apoderados asignados

Se denomina a la persona que tiene la capacidad jurídica para actuar en nombre y por cuenta de otra.

Luis Manuel Vinatea Recoba

Erick Sablich Carpio

Los dueños de las acciones de Konecta

Grupo PAI Partners: 40%

Banco Santander: 40%

José María Pacheco (su presidente y fundador) 20%

Ingresos del grupo Konecta

2014 - 400 millones de euros

2015 - 500 millones de euros

2016 - 800 millones de euros

2017 - 1.000 millones de euros

Antigüedad de la Empresa

Inscripción en Registros Públicos: 25/06/2009

Inscripción en SUNAT: 17/09/2009

Estado: Activo

Tipo de Empresa***Sociedad Limitada - SL***

Es una sociedad mercantil por el cual una, dos o más personas se obligan a poner un capital en común como dinero, bienes o industrias, pero en participaciones iguales, acumulables e invisibles que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones.

3.3 Actividad económica de la empresa

Konecta presta servicios integrales de outsourcing basados en las mejores prácticas de gestión y en la innovación tecnológica incorporado en los proyectos, un servicio de consultoría especializada que permite identificar la mejor solución para cada proceso.

La empresa de origen española acompaña a sus clientes desde el inicio de su relación con los usuarios finales convirtiendo cada punto de interacción en una oportunidad para general valor de marca y fidelización.

	Financiero	Seguros	Utilities	Administración Pública	Telecomunicaciones	Tecnología	Distribución y Retail	Automoción	Transporte y Turismo	Medios de Comunicación	Otros servicios
Atención al Cliente	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Back Office	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Help Desk	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asistencia IHS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BPO	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Legal and Collections	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Marketing y Ventas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Field Marketing	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Social Media	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Figura 5. Matriz de servicio y especialización. **Fuente:** Konecta (2014)

En la presente figura el grupo Konecta realiza una gestión end-to-end que incluye la planificación y ejecución de las tareas internas de front y back office y el control de las actividades realizadas por los agentes externos. Su objetivo es incrementar la eficiencia y la productividad de los procesos de los clientes.

3.4 Proyectos actuales

Entre los proyectos actuales de la empresa se tiene los siguiente:

La compra de la empresa ALLUS BPO

Konecta, la compañía española líder en BPO, pagó US\$ 192 millones por la compra del 100% de Allus Global, la empresa número uno en América Latina de BPO.

Cabe recordar que Allus era propiedad del Grupo Contax de Brasil, que había adquirido hace algunos años la compañía por un valor similar al de la operación que se anunció.

La compra de la empresa mexicana B-Connect

El grupo konecta, sigue dando pasos para cumplir su plan estratégico, acaba de sellar la adquisición de B-Connect, filial de corporación Interamericana de entretenimiento (compañía mexicana controlada por la familia Soberón). B-Connect está centrada en la operación de centros de contacto y presta otros servicios digitales desde 1992. Su volumen de ventas se aproximan a 60 millones de euros y cuenta con una plantilla de 4.000 personas.

En una primera etapa, la firma presidida por José María Pacheco adquiere el 49% del capital social de B-Connect y, antes de finalizar el segundo trimestre del próximo año, podría hacerse con el 31% adicional para llegar a una participación final del 80%, controlando Corporación Interamericana de Entretenimiento el 20% restante (Abc Sevilla, 2016).

Konecta en el club excelencia en gestión

El grupo actualmente se encuentra en la asociación de la excelencia en gestión y la esta es la opinión del director general de Agencias de España menciona lo siguiente:

Para Fernández y Barrientos (2017),

Humildemente, vamos a compartir nuestras experiencias y conocimiento, que por nuestro trabajo de outsourcing es amplio, así como aprender de las mejores prácticas. Yo creo que siempre hay que estar preparado para aprender y mantenerse joven y con ganas en ese sentido. Cuando eso falla, debes ceder el testigo. El mundo va tan rápido que hay

que estar en constante aprendizaje. Por eso opino que el Club Excelencia en Gestión es un espacio para estar al día en las mejores prácticas y seguir aprendiendo de otras empresas (párr. 2).

Bajo este comentario por el director general la asociación del club está basado en la excelencia en la gestión, la calidad y la aportación de las nuevas tecnologías, la excelencia en la gestión de RR.HH, donde están las mejores empresas y por eso es positivo para el grupo Konecta.

3.7 Perspectiva empresarial

La Country Manager de Konecta Perú indica lo siguiente:

Para Orozco (2016),

En el marco de la economía global, 2016 ha sido un año retador especialmente para la región debido a los vaivenes en el precio de las materias primas y las políticas monetarias. Konecta ha hecho sus deberes para desenvolverse con éxito en ese entorno, cumpliendo los objetivos planteados y consolidando la hoja de ruta trazada hace más de 5 años, cuando inició su incursión en Perú. El mantenimiento del negocio offshore y el crecimiento en el mercado local han jugado un papel importante en estos resultados (párr. 26).

Bajo este contexto hace mención que es el sector de BPO es joven y tiene mucho camino para recorrer, el grupo Konecta ha aprovechado las oportunidades que representan el crecimiento local, las nuevas tecnologías de información y las herramientas de comunicación, para generar mayor valor a las marcas. El reto que el grupo tiene es continuar creciendo con cifras por encima de la media del sector, con criterios de rentabilidad y sostenibilidad, consolidando así la posición en el mercado.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnostico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 4

Niveles de percepción de la sub categoría planeación

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	21	42,0
Eficiente	28	56,0
Total	50	100,0

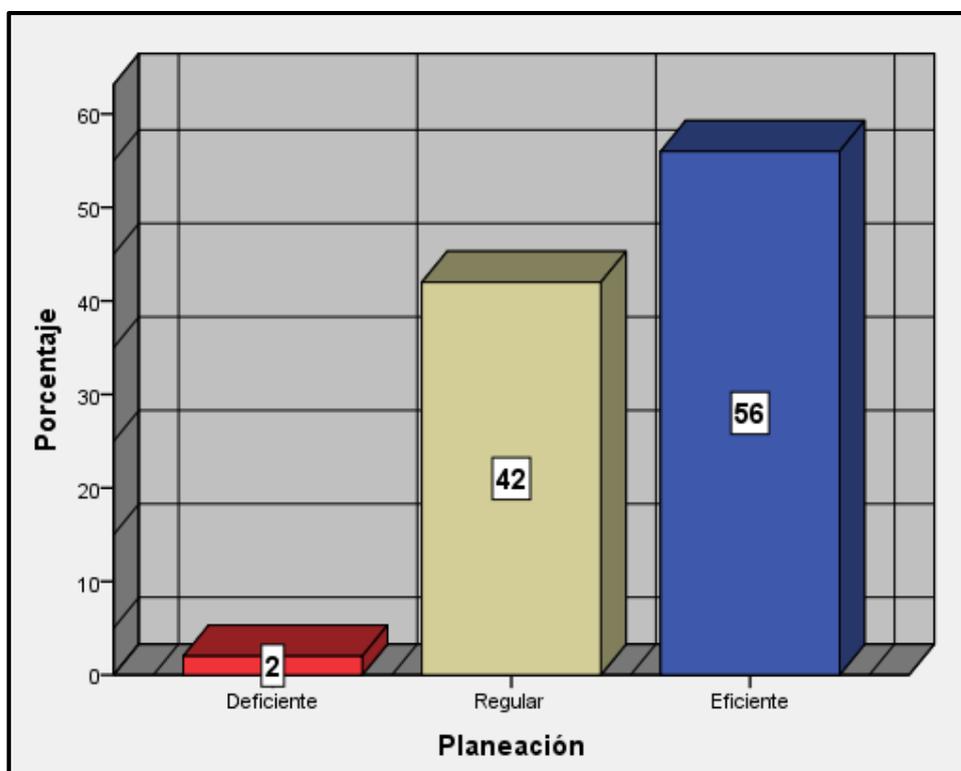


Figura 6. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría planeación.

La tabla 4 y la figura 6 indican los niveles de percepción de la sub categoría planeación.

Se observa, que el 2% del total de encuestados indican un nivel deficiente en la planeación, el 42% manifiesta un nivel regular y el 56% percibe un nivel eficiente con respecto a la planeación en la gestión por procesos.

Tabla 5

Niveles de percepción de la sub categoría Organización

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	32	64,0
Eficiente	17	34,0
Total	50	100,0

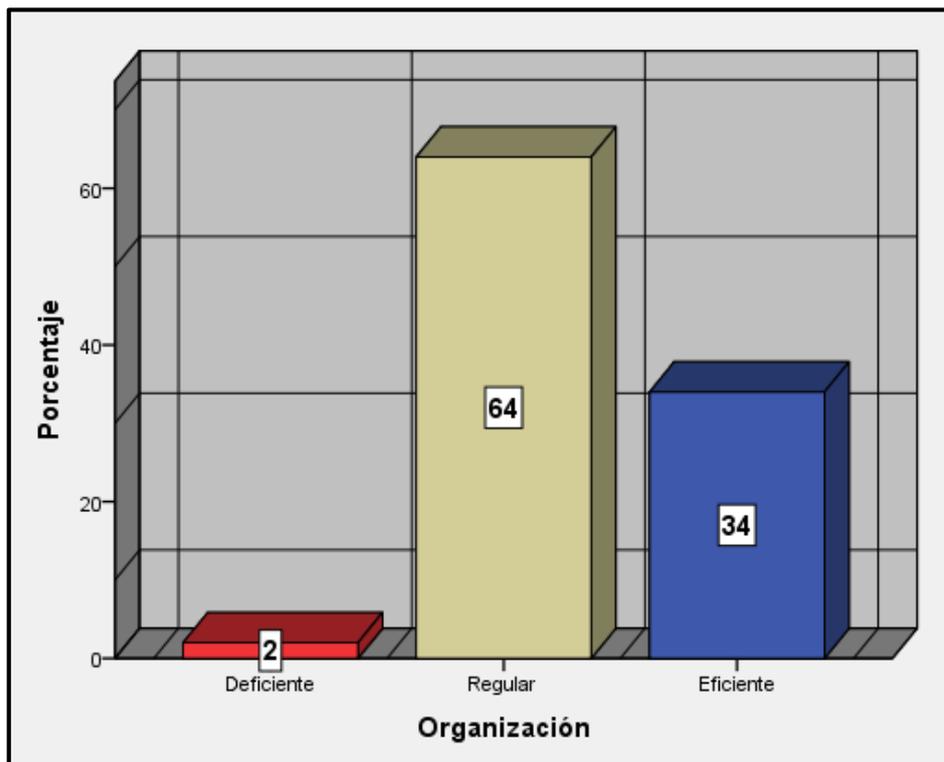


Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría organización.

En la tabla 5 y figura 7, se observa que, del total de 50 encuestados, el 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en la organización, un amplio 64% indican que existe un nivel regular y el 34% manifiesta que existe un nivel eficiente en la parte organizativa de la gestión por procesos.

Tabla 6

Niveles de percepción de la sub categoría Dirección

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	4,0
Regular	28	56,0
Eficiente	20	40,0
Total	50	100,0

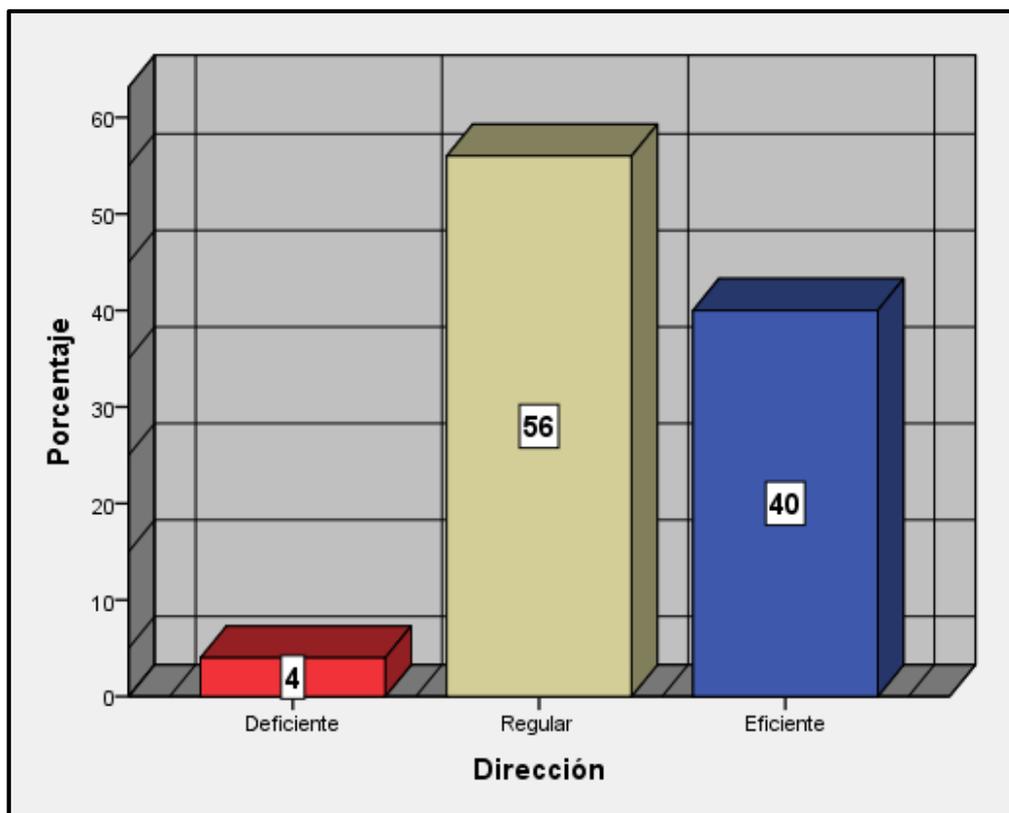


Figura 8. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría dirección.

En la tabla 6 y figura 8, se observa que, del total de 50 encuestados, el 4% manifiestan que existe un nivel deficiente en la dirección, un amplio 56% indican que existe un nivel regular y el 40% manifiesta que existe un nivel eficiente en la dirección de la gestión por procesos.

Tabla 7

Niveles de percepción de la sub categoría control

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	31	62,0
Eficiente	18	36,0
Total	50	100,0

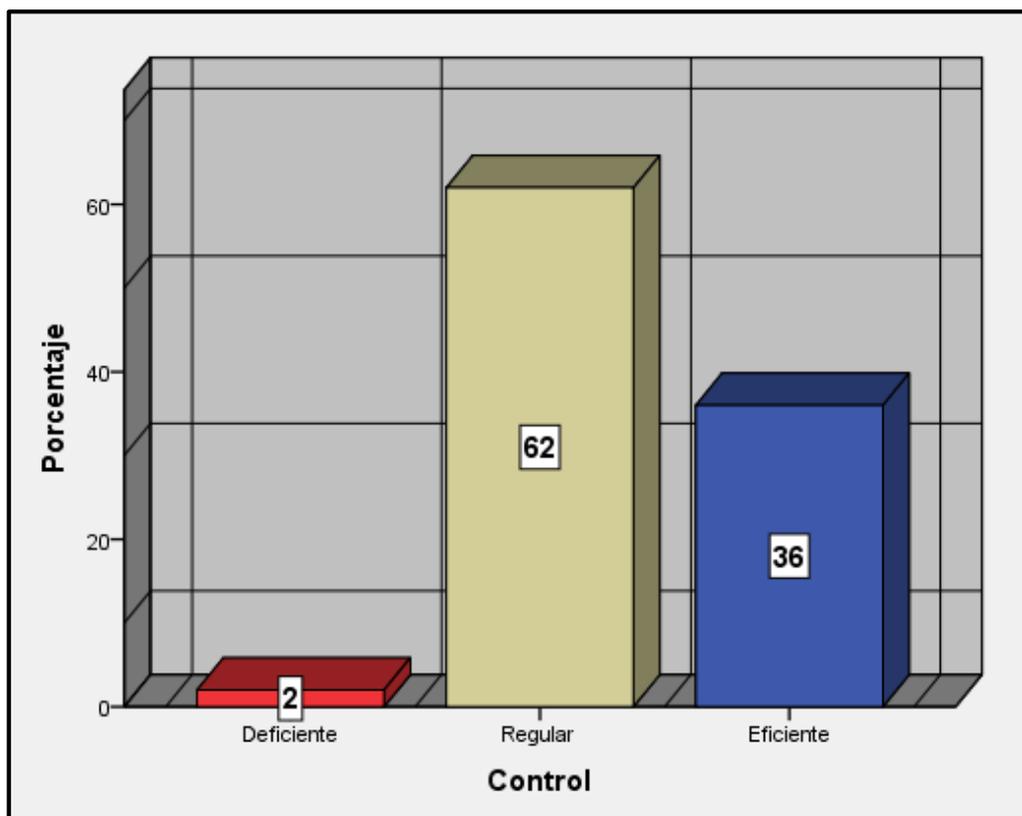


Figura 9. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría control.

En la tabla 7 y figura 9, se observa que, del total de 50 encuestados, el 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en el control, un amplio 62% indican que existe un nivel regular y el 36% manifiesta que existe un nivel eficiente en el control de la gestión por procesos.

Tabla 8

Niveles de percepción de la categoría Gestión por proceso

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	31	62,0
Eficiente	18	36,0
Total	50	100,0

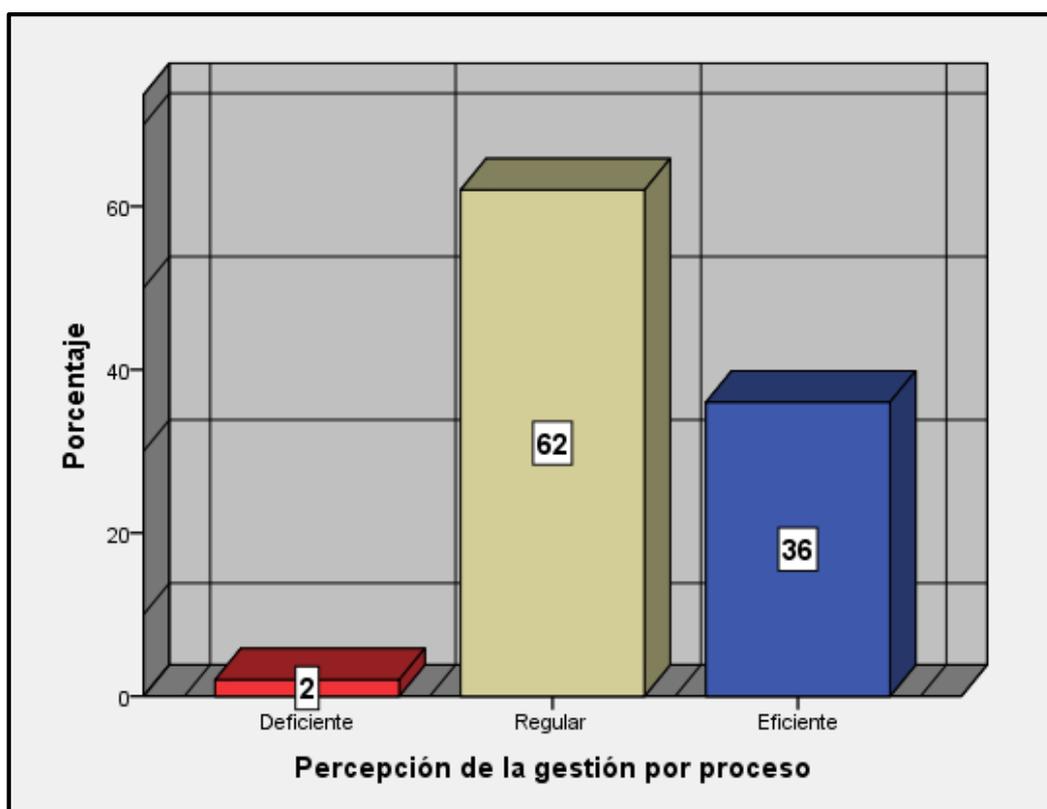


Figura 10. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría Gestión por proceso.

En la tabla 8 y figura 10, se observa que, del total de 50 encuestados, el 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en los procesos y el 62% indican que existe un nivel regular y el 36% manifiesta que existe un nivel eficiente en el control de la gestión por procesos.

Resultado de la encuesta

Mediante el análisis de gráfico de barras, se ha podido observar que a través de los resultados de las encuestas que se realizó a los analistas de la empresa Konecta, de cómo perciben la Gestión por proceso dentro del área de control de gestión, donde se reconoce que la planificación actualmente es eficiente pues hasta la fecha se viene cumpliendo con lo planeado y ellos se encuentran satisfecho por eso. Sin embargo, en los procesos de organización, control y dirección actualmente no se encuentra tan bien, ya que está en un nivel regular, donde el área debe mejorar en esos procesos para que fluya y sea más eficiente.

Los analistas encuestados se mostraron muy interesados respecto a las preguntas sobre las funciones que vienen desempeñando como también de la motivación, porque para ellos es fundamental en todo trabajo. Para que ellos desarrollen de manera óptima sus tareas diarias, dando como iniciativa un alto índice de aceptación de las mejoras que se pueden lograr al llegar a las conclusiones de la encuesta.

Así mismo, determinamos que en general la gestión por proceso no es del todo eficiente sin embargo tiene un alto porcentaje en el nivel regular, donde la empresa está cumpliendo para hacer las cosas bien, pero le falta reforzar algunos aspectos como la organización, dirección y control para que el área optimice sus actividades y logre conseguir excelentes índices de calidad, productividad y excelencia.

4.2 Diagnostico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Jefe Gestión en tiempo real	Jefe Soporte a la Gestión	Jefa Pronóstico, planificación y programación del personal	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿Mediante que procesos se definen los objetivos de la gestión?		En el área se define mediante la rentabilidad de la empresa, la rentabilidad tiene unos indicadores que hay seguir y en función a eso se define las métricas. Para el área se define en función a eso, las métricas están basadas en la normativa COPC, nosotros somos una empresa que se	Los objetivos que nosotros tenemos para el área, no hay un proceso definido lo que nosotros hacemos es ver históricamente los indicadores que nos brinda la normas COPC para sí saber cómo se comporta en sí la gestión administrativa y	Nosotros estamos alineados a la norma COPC, dentro del área de CDG los tres procesos que nosotros tenemos tiene un porcentaje de participación dentro de la gestión y dentro del soporte que brindamos a las áreas, más o menos el 70% depende del área de PPP (Pronóstico,	C1: Indicadores de gestión C2: Métricas	Norma COPC	Los objetivos son planteados a través de los indicadores que brinda la normas COPC que es utilizado por las empresas Call center en busca de mejorar sus servicios. Estas normas establecen porcentajes para llegar a lograr un alto desempeño.

	<p>encuentra constantemente certificada en ello, entonces usamos las normas como base y con nuestros clientes en una mesa de trabajo se establece los objetivos a cumplir de las gestiones.</p>	<p>cómo se comporta la reporteria y de acuerdo con eso nosotros se llegamos a buscar tendencias y a mejorar las métricas y por eso le ponemos un objetivos , por ejemplo yo veo hacia atrás 3 o 6 meses y veo como mi cuenta se comportó en 90% o 98%, entonces yo sé que esa cuenta puede rendir más y en base a</p>	<p>planificación y programación del personal) porque, porque todo el indicador que pronostiquemos tiende a ser siempre traducidos en unidades facturables y horas costo que implica dinero. Los objetivos se miden muy simple, toda la parte de horas, de costo e tiene una métrica y un objetivo cuantificado en punto de rentabilidad, la medición que</p>			
--	---	---	--	--	--	--

		<p>eso trato de poner objetivos que sean alcanzables para todos.</p>	<p>nosotros hacemos tiene que ver directamente con cumplir esos objetivos, ese es un nivel más macro porque evidentemente existen determinados casuísticas que afectan indirectamente al cumplimiento de estos, adicionalmente los objetivos que nosotros le marcamos a los chicos es directamente con las precisiones es</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			decir que tan precisos son en estos cálculos que finalmente se traducen en dinero para la campaña.			
2. ¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y metas del área?	Para las gestiones, las diferentes cuentas que tenemos, se mide a través de unas tableros de performance que se encuentran en una maqueta en las que vamos viendo semanal, quincenal, mensualmente los cumplimientos de los objetivos y desvíos que se tiene y se van tomando	Justamente para eso hay una maqueta, la maqueta que es un tablero de performance que tiene todos los analistas en base a eso, definido una vez el objetivo, se ve si en el mes la cantidad de errores versus la cantidad de mejoras y en	Dentro del proceso tenemos a un equipo GTR (gestión en tiempo real) que trabaja consistentemente en la parte online y el equipo de soporte a la gestión que nos brinda la parte dura de los números, nosotros para poder medir el primer input es considerar que esta información la	C3: Tableros de performance	Tableros de performance	Existe un tablero de performance denominado maqueta donde el área de gestión de control evalúa al analista y es donde establece los objetivos a cumplir mensualmente, pero que en los últimos 6 meses no se están cumpliendo como se desea y será mejorado o quizás sirva de referencia a la nueva propuesta que se

	<p>acciones, acciones que luego son controladas en las siguientes semanas de revisiones y para los objetivos para los analistas se llevan a través de una maqueta de incentivos y se revisa mensualmente para ver cómo va su desempeño dentro del área.</p>	<p>base a eso se saca u promedio o un cálculo y se ve si está dentro del objetivo.</p>	<p>sacamos y es Ruica, es tal cual debe ser y como lo debemos de medir y los objetivos están dados por benchmark según la norma COPC o directamente por información que ya tenemos tangibilizados en la tabla F, que implica un 75% o 80% de cumplimiento sobre los objetivos que ya se tienen planteados. Estos objetivos se reflejan a través de un tablero de performance donde</p>			<p>diseñará en esta investigación.</p>
--	---	--	---	--	--	--

			es evaluado mensualmente.			
3. ¿Qué criterios utiliza para asignar la distribución de cuentas a los diferentes analistas?	Los principales criterios que se usan, primero validar si la cuenta por su gestión o por necesidad requiere o no un analista que este monitoreando la cuenta, en función a eso se establecen funciones y ventanas de trabajos, según eso vemos si es prudente poner una o dos personas o tres según los turnos, como también se	Eso depende de la habilidad y del conocimiento, por ejemplo, yo puedo tener varios analistas, pero ciertos analistas con ciertas habilidades , algunos que son junior, sénior y ref. de analistas que recién están entrando al área, yo a los ref. de analistas no puedo darles una tarea más	Acá tengo un parte de habilidad blanda como también la habilidad dura y básicamente la distribución por Pers (Servicios). Para nosotros una cuenta, no es lo mismo tener una cuenta que tiene 4 sub servicios que una cuenta que tiene 10 sub servicios o una cuenta que tiene 4 en Lima y en Chiclayo. Entonces para poder hacer la distribución	C4: Habilidades	Desarrollo de capital Humano	Los criterios que se utilizan para la asignación de cuentas va de acuerdo con los requeridos de los clientes y de acuerdo ello se escoge a los analistas que cumplen con la habilidad y la experiencia para que maneje la cuenta.

	<p>distribuye según la cantidad de personas que tengamos en el área.</p>	<p>complicada porque recién están en proceso de aprendizaje. Por eso yo veo la habilidad y la experiencia de las personas en base a eso yo trato de dar las tareas que llevar un proceso más complicado a las personas más capacitadas.</p>	<p>considero la cantidad de sub servicio que tiene cada cuenta, la cantidad de site que tiene, adicionalmente a la carga laboral tengo que ver las habilidades que tiene cada uno de los chicos y adicional a ello es considerar que siempre tienes que tener un backup, es decir yo debo considerar que al año hay una persona que mínimamente al mes tiene que estar</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			de vacaciones con lo cual la distribución de carga siempre tiene que estar equitativa entonces, el modelo que nosotros tenemos es que entre dos personas te puedan apoyar de tal manera que si tiene un tema personal o alguna vacaciones que tomar la cuenta fluya de manera regular.			
4. ¿De qué manera organiza Ud. las capacitaciones del personal y como	Se hacen capacitaciones en función a las evaluaciones , nosotros hacemos	Por el momento capacitaciones no ha habido, hemos dejado de hacer más o	En el equipo se tiene capacitaciones bastantes concretas y específicos, hay diferentes modelos	C5: Evaluaciones C2: Métricas	Desarrollo de capital Humano	La manera que capacitan al personal es de acuerdo con la evaluaciones y actividades para

<p>aporta en las mejoras de sus funciones?</p>	<p>evaluaciones semanales en las que detectamos oportunidades de mejoras y en función a esas oportunidades, vamos plantear un nivel de conocimiento en el área, según el nivel de conocimiento vamos programando, capacitando en función a disponibilidad de las salas para poder llegar al conocimiento que se quiere reforzar, en función a eso se</p>	<p>menos 2 o 3 meses, en un momento si hubo capacitaciones para todos, que hacemos ahora, solo a las personas nuevas que ingresan al área pues son ellos que no tiene el conocimiento de cómo es un Call center o de una métrica, entonces solo va enfocado la capacitación o refuerzo para esas personas.</p>	<p>que utilizo, las capacitación normal que es pararte y escribir en la pizarra y explicar las cosas, tomarles un examen hacerles el refuerzo volver a replantar las preguntas que ellos mismos se respondan, hemos llegado hacer hasta diferentes actividades que podrías considerarse lúdicas pero que a la vez lo que haces es aportar un poco el tema de conocimiento como</p>		<p>reforzar el conocimiento de lo que realizan día a día, dentro del área se encuentra la sub área soporte a gestión que actualmente ha descuidado las evaluaciones y esto ha hecho que no cumpla con los objetivos mensuales y se generen reclamos constantes de parte de los clientes.</p>
---	---	--	---	--	--

	<p>capacitan los chicos, según los temas y las cuentas, hay temas que no son dirigidos a todos y otros que son generales, para ello se realizan cronogramas para las capacitaciones.</p>	<p>¿Entonces podrías decir que ese aspecto es el que está fallando en el área? Puede ser que sí, porque en un tiempo acá nuestra área ha sufrido un poco de bajo porque hemos tenido mucha cantidad de errores, problemas que los analistas no saben cómo solucionarlos, lo que podríamos hacer es retomar la capacitación y</p>	<p>que eh experimentado muchas formas de las cuales llegar a las persona. Tú sabes que como tarea como tarea se puede volver media rutinaria, yo necesito que entiendas determinadas métricas, pero no solamente que las conceptualicen de manera de paporreta si no que las entiendan para que realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz. Entonces</p>			
--	--	--	--	--	--	--

		<p>el reforzamiento a todos los analistas.</p>	<p>organizamos no se gestiones entre grupos, divido al equipo en dos de una manera más dinámica, llegamos hacer pregunteros de las cuales tienes a una persona de cada equipo que lidera o estilos rompecabezas que completen información. Al mes se realiza cuatro capacitaciones.</p>			
<p>5. ¿Cómo es el proceso para la asignación de funciones y como se desarrolla la</p>	<p>Como mencionaba anteriormente, nosotros trabajamos en base a los indicadores de la</p>	<p>Cada analista al ingresar al área tiene un DP (descripción de puesto), va todo</p>	<p>Las asignación de funciones viene básicamente dentro de la descripción del puesto, cuando</p>	<p>C1: Indicadores de gestión C6: Descripción de puesto</p>	<p>Descripción de puesto</p>	<p>Todo las funciones de los analistas se basa en la descripción de puesto, por ellos los jefes se encargan de</p>

<p>comunicación entre las otras subáreas?</p>	<p>norma COPC , es la norma por la cual regimos las funciones y los puestos de analistas GTR (Gestión en tiempo real), son puestos críticos relacionado con el cliente por lo tanto debe de tener, digamos cierta estructura para eso tenemos un enfoque donde indica los procesos que debe seguir el analista GTR (gestión en tiempo real) y en relación a eso también el enfoque indica la</p>	<p>lo que tiene que hacer el analista y cuál es el propósito de cada tarea que tiene que desarrollar, entonces ellos lo tienen bien claro, ellos saben que su tarea es de venir temprano, para dedicarse a ver sus reportes , dedicarse a ver sus análisis, tomar acciones y en base a ello lo que pueda salir en el día, porque hay</p>	<p>los chicos entran tiene una descripción de puesto de básicamente las funciones que tienen cumplir, cuando ellos han ingresado al área hemos leído puesto por punto y explicado cada una de las gestiones que tiene que ver con tareas diarias que están designadas las revisamos al inicio de cada trabajo, vistas que nosotros realizamos una suerte de una de estas prácticas</p>		<p>informarles punto por punto al área de RRHH quien es la cargada de seleccionar al personal que ingresará al área y es así que ellos puedan realizar de manera óptima sus funciones, la comunicación entre las sub área es dinámica ya que siempre se necesitan uno del otro para que realicen un reporte, pero eso no quiere decir que todo es perfecto, ya que digamos existe comunicación pero no siempre es fluida y entendible entre los analistas.</p>
--	--	--	--	--	--

	<p>relación que se tiene con las áreas de soporte o de apoyo que se tiene para poder complementar sus funciones, para establecer esos procesos se mira la norma, se revisa de punta a punta el proceso de la parte operativa y en que instancia de ese proceso nuestra área de control de gestión tiene que intervenir para brindar soporte.</p>	<p>pedidos en el día por parte de los clientes se le asigna más tareas a los analistas, pero eso va a depender de la gestión en si del momento. Con respecto a la comunicación las tres áreas mantienen contacto, es como un engranaje el GTR (gestión en tiempo real) va a depender de la parte soporte y el PPP</p>	<p>agiles como el Scrum es una práctica ágil que va direccionado a procesos de sistemas, entonces nosotros hemos que metido un poco de cabeza para poder diseñar cual es el sistema de trabajo que debemos tener en el día con las tareas y demás. Entonces estas tareas vienen muy relacionadas con las funciones que ellos tiene que cumplir, yo no te voy a dar una tarea que no venga</p>			
--	--	---	---	--	--	--

		<p>(Pronóstico, planificación y programación del personal) también de la parte soporte entonces todo es un engranaje que entre si tiene que relacionarse.</p>	<p>dentro de la descripción del puesto que la haz tendido desde que iniciaste, tu inicias y tienes tu descripción de puesto esto va muy de la mano cuando tú quieras abrir la descripción para ver lo que estas cumpliendo como analista junior y ver qué es lo que te falta hacer para llegar analista sénior, todo inicia desde la descripción de puesto.</p>			
--	--	---	---	--	--	--

<p>6. ¿Qué actividades realizan actualmente para motivar y orientar al personal?</p>	<p>Son diversas, tenemos actividades de camarería, dinámica dentro de la oficina e tenemos incentivos, anualmente una jornada de integración, celebración de cumpleaños todos los meses, premiaciones con merchandising de la empresa, creo que con todo eso mantenemos la motivación y también digamos con la parte laboral siempre dando</p>	<p>Actualmente lo hemos dejado de hacer el tema de pequeños concursos dentro del área o participamos en cursos de otras área nivel empresa donde la gente se sentía motivada, incluso tenemos un evento anual que es un evento de integración, la cual todos participan eso se ha dejado de hacer que sería bueno retomarlo, se</p>	<p>En el día a día es lo que normalmente puedes hacer y sin hacer mucho escandalo es preocuparte por la persona desde el inicio del día en que tú le preguntas como esta y si la persona de dice estos más o menos, te sientas y le preguntas ya es un tema de que ya te estas preguntando por él y no estas preocupando más allá de la tarea, porque evidentemente es una persona si la</p>	<p>C7: Motivación</p>	<p>La motivación extrínseca</p>	<p>Actualmente la empresa realizan dinámicas, incentivos, concursos para que los colaboradores se sientas felices laborando, ellos constantemente motivan a los analistas, sin embargo en estos últimos meses no está dejando de lado y son conscientes que deben retomarlos.</p>
---	---	---	--	------------------------------	---------------------------------	---

	<p>retroalimentación, haciendo un enfoque en la oportunidad de mejora y generándoles desafíos.</p>	<p>tendría que ver con la gerencia y ver como se podría hacer, incluso en estos pequeños concursos hay chicos que se le ha dado un día libre para motivarlos.</p>	<p>sigues tratando como simplemente un indicador más hay tienes un grave problema, ver como persona el tema de la comida tiene ver con motivarlos con que vamos a comer un postre, vamos hacer algo y demás. Eso de motivar es bastante completo dada a la coyuntura de la que estamos pasando como si me dices hoy por hoy la actividad tienes es como si estamos intentando siempre de lo mismo pero un</p>			
--	--	---	--	--	--	--

			<p>poco más medurado, no podemos hacer una actividad muy grande como normalmente hacíamos, salidas extras laborales para unir la relación jefe y analista, aunque no lo puedo relacionar como motivación ya que son salidas externas.</p>			
<p>7. ¿Cómo mantiene los procesos (manuales) actualizados y alineados?</p>	<p>El manual de procesos es el enfoque de GTR (gestión en tiempo real) que COPC lo pide como parte puntual, tiene que</p>	<p>Nosotros hacemos revisiones periódicas sobre los manuales, porque yo sé con el tiempo</p>	<p>Dentro de los tres procesos, tanto GTR (gestión en tiempo real) como PPP (Pronóstico, planificación y programación del</p>	<p>C1: Indicadores de gestión</p>	<p>Norma COPC</p>	<p>Los manuales de los procesos son actualizados periódicamente, de acuerdo con los cambios que se van dando. Por lo que</p>

	<p>existir un enfoque y ese enfoque tiene que ser revisado periódicamente cada 30 días, nosotros revisamos eso y a la par tenemos el área de desarrollo y gestión de talento que constantemente evaluá al personal anualmente, pero también constantemente nos pide validar las descripciones del puesto donde se detalla las funciones de los chicos, esto con controles</p>	<p>puede ir cambiando, las formulas no cambian, pero cambian los diseños o tengo que agregar columnas o te quitar columnas, entonces todas esas partes necesito para armar los procesos y de cómo es un proceso, como es el origen o a quien se dé debe enviar el reporte eso sí de actualiza periódicamente.</p>	<p>personal) son puestos relacionados con el cliente, esto hace que todo lo que nosotros hagamos tiene que ver con el enfoque, es decir tú tienes que levantar un enfoque de PPP (Pronóstico, planificación y programación del personal y si levantas un enfoque racional te va a decir de inicio a fin lo que hace el analista PPP (Pronóstico, planificación y programación del</p>		<p>podemos encontrar manuales done su enfoque es basado a las normas COPC, que deben estar alineados a ellos. Son instructivos básico para todo analista por lo que debe ser entendible para que no presente un error a la hora de llevarlo a cabo.</p>
--	---	---	---	--	---

	<p>periódicos se mantiene actualizados. Los manuales de las tareas y los roles cada vez que existe un cambios se realiza la modificación.</p>	<p>¿Podemos encontrar ahora los manuales actualizados? hasta la fecha no, va a estar actualizado hacia un mes que es la última vez que pedimos, porque se actualiza periódicamente.</p>	<p>personal) pero tienes que ir a los específico para ver qué es lo que hace el analista PPP (Pronóstico, planificación y programación del personal en cada cuenta. Si yo no sé decido que a partir de mañana la gente empieza a trabajar 6 horas y se vaya 2 horas de break, esto yo tengo que dejarlo en el enfoque, porque en el enfoque lo que me dice estos son los lineamientos con los cuales tú</p>			
--	---	---	---	--	--	--

			<p>trabajas, entonces si yo le digo porque y pediré explicaciones y demás, pero este es el alineamiento que yo tengo porque lo hago, como lo hago, donde lo encuentro, desde la ruta y cuál es la métrica nuestros enfoques básicamente están direccionados así. Tengo instructivos muy básicos porque nuestros instructivos tienen que ver cómo funciona la herramienta y como</p>			
--	--	--	--	--	--	--

			lo utilizas. Temas básicos para nosotros que es nosotros manejamos un manual que es muy general que es el Word four management de como nosotros los cinco pasos que nosotros tenemos como el de pronosticar hasta cómo usar en GTR (gestión en tiempo real) como un manual básico donde enseña cómo hacer un analista PPP (Pronóstico, planificación y			
--	--	--	--	--	--	--

			programación del personal).			
8. ¿Qué acciones de seguimiento se realizan con los analistas críticos? ¿Cuál es el procedimiento en cada acción?	Nosotros evaluamos semanalmente, semanalmente tenemos una nota y esa nota tiene un umbral de aprobación, superado el umbral de aprobación el personal tiene un peso en su maqueta de incentivo, pero cuando es inferior y continuamente inferior se hace una instancia de remoción, se retira a la personal del puesto de trabajo,	Nosotros tenemos una etapa que es la devoluciones una instancia que tiene los líderes, coordinadores o los jefes que hacemos en esa etapa nosotros agarramos y nos juntamos con el analista sea crítico y se le hace la devolución en la cual se les dice que es lo que mejoro y en que	Hoy por hoy hemos frenados y siendo bastante autocrítica, el hecho de que los analistas no lleguen a sus indicadores lo que debería hacer removerlos del puesto, es decir una persona que no cumple con las habilidades mínimas no deberá estar en el puesto, lo debería sacar por dos horas para que se capacite nuevamente y el examen va llegar el momento que yo	C.8 Programadas de capacitaciones C9: Retroalimentación	Retroalimentación	Las evaluaciones son semanas o mensuales depende los cambios o requerimientos de los clientes, ellos al realizar una evaluación y se tiene analistas con bajas notas ellos se preocupan en brindarles apoyo y el líder a cargo de ellos les brinde seguimiento antes de enviar un reporte, y en el caso ellos no rinden les hacen firmar una carta de compromiso de mejora y tiene como máximo tres meses para demostrar mejoras.

	<p>se le incluye en el programa de capacitaciones y se trabaja en planes de mejoras en las que se involucran con compromiso escrito por ello y en función a esto se reevalúa en una siguiente jornada de refuerzo y en la siguiente evaluación semanal.</p>	<p>empeoro y se hace un compromiso de parte, puede ser cualitativo o cuantitativo y se le pone plazos de mejoras.</p>	<p>por norma COPC no debería tenerlos, para mí eso es crítico porque finalmente tengo una estructura d trabajo con los chicos, nosotros no tenemos una estructura de trabajo de miles de analistas donde yo si una persona no me sirve la pueda remover porque la gente ya tiene dividido sus tareas. Lo que hacemos con los critico básicamente darles retroalimentación, sentarlos y ver en</p>			
--	---	---	---	--	--	--

			que podemos trabajar y hacerles mucho seguimiento , yo tengo hoy por hoy una persona que hace la figura de un líder que apoya en su gestión al analista tienen máximo como dos meses, si en dos meses se toma una acción correctiva.			
9. ¿Qué medidas toma Ud. en caso se presenten errores en las tareas diarias de los analistas?	Nosotros tenemos varios errores, podemos tener error en la ejecución de las tareas, que podría ser un envía con poca precisión o un	Si hay errores en el área, nosotros no lo podemos modificar ya que el error ya está hecho, solo se debe trabajar	Esto va ligado a la maqueta de incentivo , los chicos tienen una maqueta y se trabajado con una bitácora y tiene instancias para	C3: Tableros de performance C9: Retroalimentación	Retroalimentación	Los que ellos hacen si llega a cometer error en los reportes es apoyarles, tomarlo con calma y ayudarlos en los procesos que se equivocaron, como en la retroalimentación,

	<p>no envió de una información, esto está dentro de la maqueta de incentivo del personal, los analistas para cualquier tipo de desarrollo necesitan tener indicadores óptimos, esto afecta a sus indicadores por tanto hace que la persona continuamente quiera no tener errores , después hay reclamos por temas de habilidades más blandas y estos reclamos siempre</p>	<p>sobre eso para que la siguiente vez no vuelva a suceder, se conversa con el analista se habla en que fallo y es lo que debe mejorar, es decir se realiza una retroalimentación de los aspectos que ha fallado para que los tome en cuenta a futuro.</p>	<p>poder trabajarlo, es decir el error tiene dos formas de verlos lo tienes porque no lo hicisteis en tiempo y forma, porque no lo hiciste bien y evidentemente todo lo hicisteis mal. En el caso de que tengas un error lo primero que ves si el error es reiterativo o simplemente se te escapo, si te escapo lo mismo una llamada de atención muy suave en la cual te digo “tienes que</p>		<p>volviendo a capacitarlos. Pero ellos ya no entrarían a la maqueta que tienen como incentivo por el error cometido, ellos son muy drástico si error continuo ellos lo tienen que retirar del área. Ese aspecto se debe modificar por que hace que el personal trabaje con temor y eso puede ocasionar equivocaciones y desmotivación y ello llevaría a que no se esfuerce.</p>
--	--	---	---	--	--

	<p>son trabajados con retroalimentación y compromiso generado con los mismos analistas. ¿Se tiene algún inconveniente actualmente? Si, ya que somos un área en la que constantemente se comunican de diferentes área de la empresa y de todos los clientes, entonces es un área que está expuesta todo el tiempo a recibir reclamos y tenemos que estar a la altura de la situación para eso</p>		<p>revisar cuidadosamente”. Si yo veo que consistentemente te equivocas hay algo no está haciendo bien hay la llamada de atención no va ser tan suave y a la tercera voy a tener que decirles “cuando mandes un correo me avisas para yo revisarlo”, pero si llego a esa instancia yo no puedo estar en todo momento mirando de atrás que mi analista</p>			
--	--	--	---	--	--	--

	<p>es capacitado y evaluado al personal y si se dan pero son situaciones que se revierte inmediatamente.</p>		<p>este cumpliendo porque dejo de cumplir sus funciones entonces en esa situación puede llegar hasta tener una carta de amonestación por qué no estas cumpliendo tus funciones mínimas.</p> <p>¿Actualmente se han presentado errores? Se han presentado errores si, las acciones que se han tomado evidentemente es una llamada de atención, una</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			retroalimentación porque llega un momento en el que el error se vuelve parte desde día del día porque se envía un reporte sin antes revisar que todo este correcto.			
--	--	--	--	--	--	--

Cuadro 2. Triangulación cualitativa y conclusiones aproximativas. **Fuente:** Elaboración propia

4.3 Diagnóstico final

El interés por la gestión por proceso radica que los resultados son alcanzados a través de la eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos es uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad que surgió por la evolución del aseguramiento de la calidad.

Uno de los principales aspectos de los procesos de una empresa es la planificación donde se determina la misión, los objetivos y los planes que se deben seguir. Esto es importante dentro de una empresa, de esto dependerá el éxito de la organización es por eso que los objetivos deben ser realistas sin dejar de ser retadoras y para ello se debe formular planes para alcanzarlos. Dentro del área de control de gestión de empresa Konecta se realizó un estudio cuantitativo con respecto a la gestión por proceso y se observa que del total de 50 encuestados, el 2% del total manifiesta un nivel deficiente en la planeación, el 42% manifiesta un nivel regular y el 56% percibe un nivel eficiente con respecto a la planeación en la gestión por procesos. Esto determina que los jefes del área están cumpliendo con las actividades y los analistas tienen conocimiento de ellos.

Para toda empresa, la organización tiene un papel muy importante, es por eso que es el siguiente paso para cumplir con los objetivos, ya que se encarga de dividir y coordinar las actividades de los colaboradores, como también la asignación de recursos y la delegación de autoridad y responsabilidad. La tarea fundamental para los jefes es la manera de instruir, ayudar a los miembros a mejorar el trabajo mediante su propia creatividad y la compensación que ayudará a la ejecución. Los estudios ratifican estas afirmaciones, indicando que, del total de 50 encuestados, el 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en la organización, un amplio 64% indican que existe un nivel regular y el 34% manifiesta que existe un nivel eficiente en la parte organizativa de la gestión por procesos. Mediante la investigación cualitativa los jefes tienen definidos la manera de

seleccionar al personal y de cómo distribuir sus funciones, pues se basan en las competencias que posee cada colaborador, sin embargo mediante la encuesta a los analistas mencionan que se encuentra en un nivel regular, ya que ellos al ingresar al área no saben de toda las funciones que desempeñaran en el futuro. De la misma manera la dirección dentro de la empresa dependerá por los miembros del área para que se lleve a cabo las tareas plasmadas, con la ayuda de la comunicación, motivación y un excelente liderazgo. Es por eso que el 4% manifiestan que existe un nivel deficiente en la dirección, un amplio 56% indican que existe un nivel regular y el 40% manifiesta que existe un nivel eficiente en relación con la dirección que experimenta el área de control de gestión. Una vez que se cumple con la ejecución de las tareas se debe controlar cada actividad para que así se cumplan con los objetivos propuestos que se determinó en la fase de planeación, es por eso que los jefes son los encargados de vigilar lo que están haciendo para así asegurar de que el trabajo se está realizando de forma satisfactoria en función a los objetivos planeados. Ellos establecen un plan, donde se encargan de distribuir las actividades para que la ejecución sea exitosa, mediante el seguimiento y las constantes evaluaciones para medir su desempeño y se ven carencias en los procesos y se realicen acciones correctivas para ello. Esto se ve reflejado en el diagnóstico realizado con un 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en el control, un amplio 62% indican que existe un nivel regular y el 36% manifiesta que existe un nivel eficiente en el control de la gestión por procesos. Actualmente el control del área está en un nivel regular ya que se debe mejorar aspectos como los estándares de desempeño, la alineación de los procesos del área (Gestión en tiempo real, Pronóstico, planificación y programación del personal y el de soporte a la gestión).

Se reafirma entonces que la implantación de la gestión de procesos es una herramienta de mejora para que la gestión sea más efectiva para todos los tipos de

empresa. De acuerdo con las actividades o conjunto de actividades ligadas entre sí, es por eso que debe cumplir con las cuatro funciones.

La gestión de proceso contribuye a la mejora de la calidad, enfocándose en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso, la planificación de los procesos que aporten valor, el control, la medición y obtención de resultados del desempeño y la eficacia de los procesos. Por lo tanto, la mejora continua de los procesos en base de los objetivos planteados. Es así que el 2% manifiestan que existe un nivel deficiente en los procesos y el 62% indican que existe un nivel regular y el 36% manifiesta que existe un nivel eficiente en el control de la gestión por procesos.

Mediante este estudio demuestra que los procesos del área de control de gestión no está tan mal ya que se encuentra en un nivel regular con el 62%, sin embargo, tienen puntos que mejorar y mediante esta investigación se dará soporte a través de propuestas en beneficio de los clientes externo, como también al cliente interno, para que el área alcance un alto nivel de eficiencia en la gestión por procesos.

Por último, no existe un plan de mejora de la gestión que permitirá ser mejorado o quizás sirva de referencia a la nueva propuesta que se diseñará en esta investigación para mejorar los procesos del área como las capacitaciones al personal, la comunicación, división de trabajo y la manera de tomar las acciones correctivas en el caso de un error en las actividades diarias y beneficiar a los analistas a favor de mejorar su desempeño laboral y a enseñarles a evitar los errores que se vienen cometiendo frecuentemente, como también en mejorar sus habilidades que algunos no alcanzan a explotar y de esta manera proyectarse a un cambio de seniority.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS
DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA
EMPRESA KONECTA”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La gestión por proceso dentro una empresa es fundamental para el éxito y el desarrollo de la misma, y esto es llevado a través de secuencias repetitivas de actividades donde intervienen el recurso más importante de la empresa que son los colaboradores. Es por eso que, mediante la planificación, organización, dirección y control, se puede llegar a cumplir los objetivos que proponen las organizaciones a sus diferentes áreas.

Muchas de las pequeñas empresas hasta este momento son tradicionales y no entiende que la gestión por proceso es un elemento importante para la buena gestión de las organizaciones innovadoras, y para aquellas que desean llegar a la calidad total.

Para Bravo (2009), menciona:

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 clave, 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. (p. 23).

Se entiende por gestión por proceso, como una ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos que brindan muchas posibilidades de acción sobre ellos. Y gracias a ellos se logra un aumento de la productividad, como también la visión horizontal de la organización.

A menudo las empresas consideran los procesos como la base operativa de la organización y progresivamente se van convirtiendo en base estructural y son reflejados como elementos básicos de su horizonte institucional. Algunas organizaciones a menudo constan de eficacia y de una comunicación menos fluida.

Lo que la mayoría de las empresas buscan seguir la gestión por proceso como un sistema integral, en el que éstos son las bases para los cambios estratégicos en la organización, y entienden que los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para la mejora del desempeño, y adaptarse a los cambios del mercado, cliente y de la tecnología.

Para que la gestión de procesos pueda desempeñarse de la mejor manera, también se debe enfocar en los colaboradores y de cómo implementar estrategias de motivación, comunicación y la manera de tener al personal actualizado a través de capacitaciones dinámicas. Y dejando a un lado lo tradicional para empezar con proyectos de mejoras y los objetivos sean alineados en base a lo que espera la empresa en un corto, mediano o largo plazo.

Definido todos los conceptos apropiados en la investigación, y ante los resultados arrojados en la evaluación del cuestionario y las respuestas propias de las entrevistas, se reflejó que en la empresa Konecta, es una gestión no aceptable del manejo de sus procesos, de la manera de como capacita y motiva al personal, lo que conlleva a concluir, que las gestiones por procesos en el área son malas, tomando cómo puntos resaltantes como la organización, dirección y control.

En relación con todo lo expuesto anteriormente, se plantea un plan de mejora continua de los procesos para el área de control de gestión de la empresa Konecta, ya que tomamos como eje la diferenciación con la competencia y para la mejora de los procesos del área y de esta manera lograr mejores resultados.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión de la empresa Konecta.

Objetivos específicos

Crear un sistema de evaluación y verificación dentro del el área de control de gestión, para conocer la efectividad de cambios o mejoras aplicadas.

Desarrollar herramientas de seguimiento de la aplicación del sistema, para seguir mejorando la calidad.

Desarrollar programas de capacitación al personal de forma constante para promover la participación, responsabilidad y compromiso.

Establecer un programa de motivación para mejorar las buenas prácticas de gestión.

5.3 Problema

En el diagnóstico final que se construyó a raíz de la interpretación de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los expertos del área de control de gestión de la empresa Konecta y a los colaboradores de los tres procesos de área que son Gestión en tiempo real, Soporte a la gestión y Pronóstico, planificación y programación del personal, se ha determinado que el principal problema que presentan los analistas es la forma de gestionar los procesos, generando errores en la entrega de reportes y esto conlleva a no alcanzar los objetivos mensuales.

El inicio de la situación es la falta de capacitación, preparación y adiestramiento del personal que permita orientar al personal de los procesos que realizan diariamente, para que de esta manera los colaboradores puedan reforzar sus conocimientos para las

funciones, procedimientos y herramientas de su gestión diaria, como también mejorar sus habilidades y actitudes.

Además, el área de hecho tiene abandonado el factor motivación, ya sea porque no se tiene el tiempo o por el exceso de trabajo que tienen los analistas, es por eso que se debe implementar un programa de motivación para que mejore la comunicación, liderazgo, el clima laboral y rendimiento laboral y de esta manera ellos puedan realizar tareas eficientes y eficaces por lo tanto la productividad del área aumentará, como también se logrará que el personal se mantenga firme en la empresa, asegurándole una estabilidad laboral.

Por otro lado, se encuentran los manuales de procesos y procedimientos tradicionales que en realidad los analistas no recurren a eso por ser aburrido y muy extensos, generando la carencia de conocimientos de los procesos y procedimientos del área. Como también la falta de métodos de revisión de los reportes para evitar errores contantes en la gestión diaria del colaborador.

Finalmente, el área de control de gestión carece de una guía de seguimiento de acción y medición, para que de esta manera pueda facilitar el desempeño de las tareas diarias, por lo que se debe efectuar de manera continua y va a permitir controlar y medir en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; para que de esta manera puedan corregir y subsanar posibles errores. Es por eso que estos programas permitirán medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo con los objetivos planteados por la organización.

5.4 Justificación

El grupo Konecta es una compañía especializada en la gestión y externalización de procesos de negocios generando valor a las diversas empresas que contratan sus servicios, es por eso que deben contar con métodos estandarizados en sus procesos, sin embargo, en el área de control de gestión no cuentan con un método que garantice la mejora continua y en realidad no utilizan las herramientas adecuadas de verificación e inspección que pueden determinar el porqué de los constantes errores y envíos fuera de hora de sus reportes. Como también la manera de mejorar las capacitaciones, la motivación y la comunicación que es fundamental para que los analistas desarrollen de manera óptima su gestión.

Para ello se propone plan de mejora continua de los procesos, para que el área de control de gestión pueda contar con controles de verificación en sus procesos que permita la identificación del problema que causan errores en la entrega de sus reportes, y den una solución eficaz y comprobable para eliminar esos errores.

La implantación de este sistema será de gran utilidad para organizar y ejecutar planes para hacer mejoras dentro del área de control de gestión, el plan de mejora continua de los procesos incluye la aplicación del círculo de Deming donde se plantea cuatro pasos que conforman el ciclo: planear, hacer, verificar y actuar.

De acuerdo con la investigación que se ha realizado, los jefes y los colaboradores del área están de acuerdo y conocen la importancia de un sistema de implantación como éste para lograr la mejor de sus funciones y de esta manera aumentar la productividad del área. Es por eso que es necesario que los analistas que son los que participan en el proceso, tengan el compromiso de aprender este método y puedan aplicarlo de manera eficaz.

5.5 Resultados esperados

La propuesta de un plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión, dará como resultado que el área cuente con un programa de mejoras de los procesos que beneficiará al analista como a la empresa, en el plan se detallará la aplicación de círculo de Deming que se tomará como un método que garantice la mejora continua de los procesos, como también la verificación e inspección de su proceso que determinará el porqué de los constantes errores y envíos fuera de hora de sus reportes.

Asimismo, la propuesta contará con un plan de apoyo que será de gran ayuda para mejorar el desempeño de sus funciones, incluirá las capacitaciones, actividades recreacionales, charlas de motivación que será fundamental para que los analistas desarrollen de manera óptima su gestión. Además, reforzará el compromiso con la empresa y evitará posibles renunciaciones; y sobre todo a optimizar el tiempo de gestión de sus reportes de los analistas.

Por último, aplicando la propuesta se espera llegar a aumentar cada punto débil del área, en un 85% o más, siendo visible y notorio el cambio en el manejo de los procesos y colaboradores como también en los objetivos mensuales propuestos por el área.

5.6 Plan de Actividades

Fase No. 1

Tabla 9

Plan de actividades

Actividad	Temas	Objetivos	Responsables	Recursos	Costos	Duración
1. Presentación del sistema a los líderes, jefes y gerente del área de control de gestión.	- Círculo de Deming.	Educar sobre la comprensión de la herramienta a implementar.	Especialista en herramientas de calidad.	Especialista	S/. 500.00	1 hora por sección.
	-Beneficios del sistema para el área de control de gestión.			Refrigerio	S/. 31.00	
				Material de apoyo: 11 separatas (4hojas de información).	S/. 4.80	
2. Capacitación sobre el sistema a los analistas del área de control de gestión.	- ¿Qué es el círculo de Deming?	Capacitar al personal para el desempeño de sus actividades.	Especialista en herramientas de calidad.	Especialista	S/. 1,000.00	1 hora por cada sección, que se darán por la tarde y noche.
	- Objetivos de la aplicación del sistema.			Material de apoyo: 60 separatas (8hojas de información).	S/. 40.00	
	- Etapas del círculo de Deming.			Refrigerio (Galletas y gaseosa)	S/. 131.50	
	- Herramientas a utilizar					
	- Beneficios del sistema.					

3. Capacitación constante a los analistas sobre sus procesos y problemáticas del día a día.	- Los temas serán dados a través de la problemática del momento.	Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.	Jefes del área	Material de apoyo: 60 separatas (2 hojas de información)	S/. 12.00	1hora (iniciando el mes y terminando el mes, los días viernes)
				Refrigerio (Galletas y piqueos)	S/. 60.00	
4. Premiaciones a la excelencia.	- Un día libre o Full Day	Incrementar la productividad y la competitividad.	Jefes de cada subáreas	Publicidad (afiche)	S/. 60.00	1 vez al mes
					S/. 240.00	
					S/. 60.00	
5. Eventos y paseos recreacionales.	- Campeonatos (Futbol y Vóley)	Fidelización con la empresa e integración de los analistas.	Jefes del área	Alquiler de Cancha	S/. 400.00	1 vez por año, con una duración de 5hrs.
				Arbitraje	S/. 140.00	
				Trofeos	S/. 120.00	
				Medallas	S/. 240.00	
				Movilidad de trofeos y medallas	S/. 30.00	

				Bebidas	S/. 96.00	
				Publicidad (afiche)	S/. 60.00	
	- Paseos de integración laboral			Paquete Medium (Todo incluido)	S/. 3,934.00	10hrs
				Polos	S/. 310.00	
				Publicidad (Polo y afiche)	S/. 120.00	
6. Talleres motivacionales al personal.	1. Curso de Administración del tiempo 2. Curso de Comunicación Efectiva y el Conflicto 3. Curso de Integración de Equipos de Trabajo 4. Curso de Coaching	Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.	Conferencista e Instructor	Conferencista	S/. 2,000.00	21 horas de taller

Fase No. 2

Proceso General de control de gestión

La empresa Konecta mediante el área de Control de Gestión (CDG) ha desarrollado un proceso de punta a punto del proceso de PPP con el fin de tener una mayor sensibilidad de los resultados financieros de las distintas cuentas y su impacto en las Penalidades.

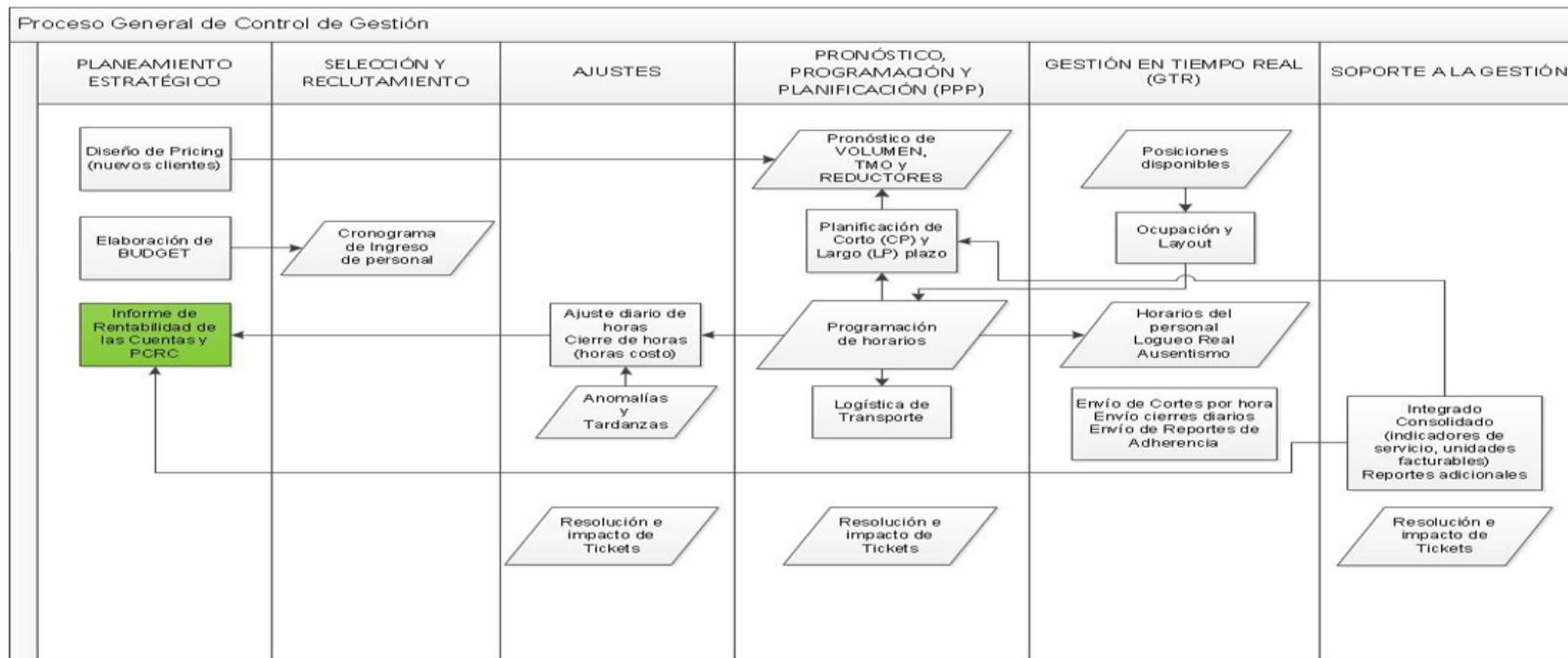


Figura 11. Procesos General del área. Fuente: Elaboración propia

Macro de los procesos de elaboración de reportes

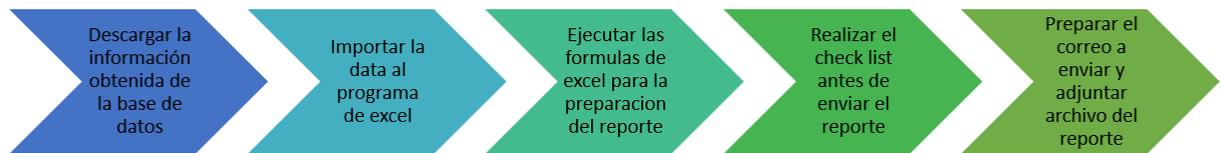


Figura 12. Macro de procesos. **Fuente:** Elaboración propia

Flujograma para disminuir el tiempo de envío de reportes

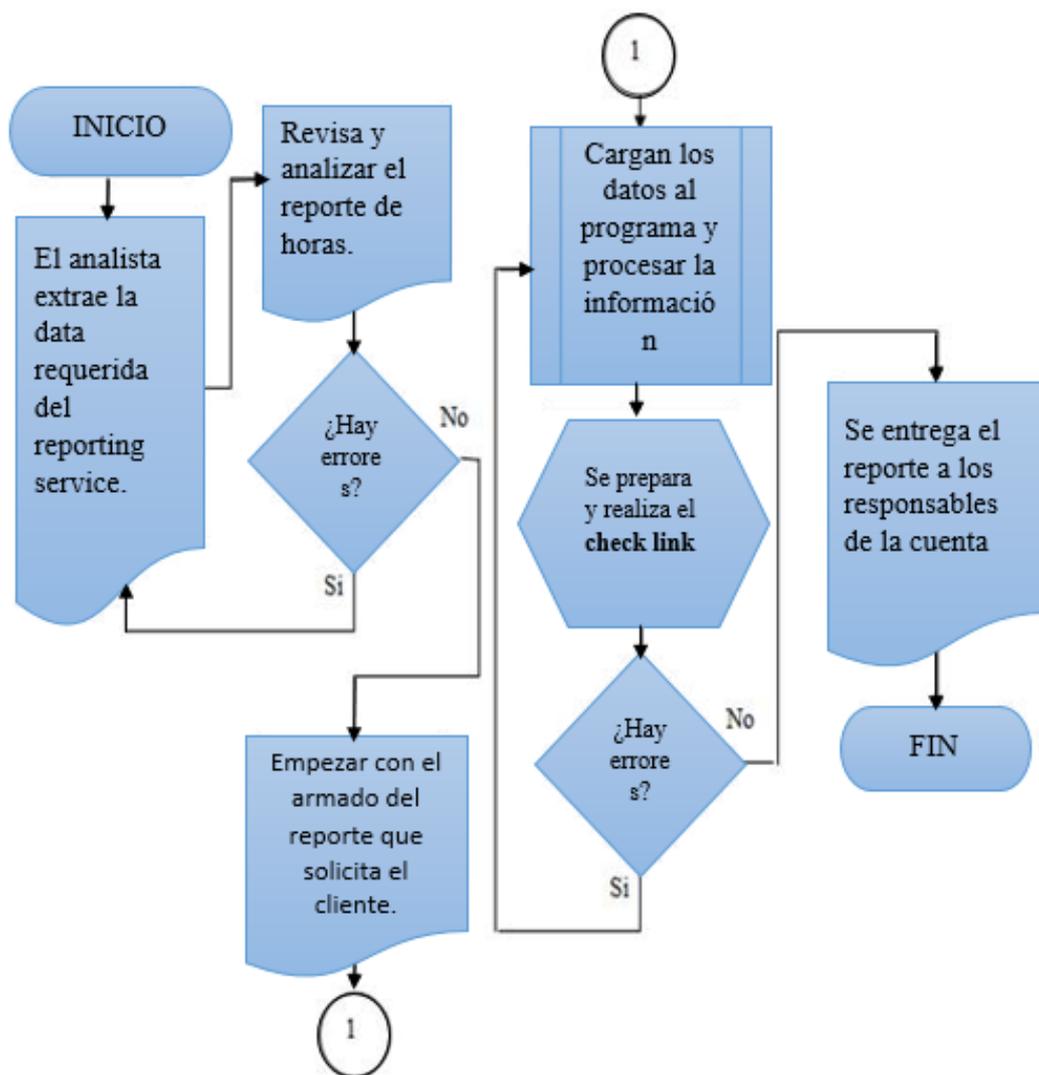


Figura 13. Flujograma para disminuir el tiempo. **Fuente:** Elaboración propia

Fase No. 3

Etapas de círculo de Deming

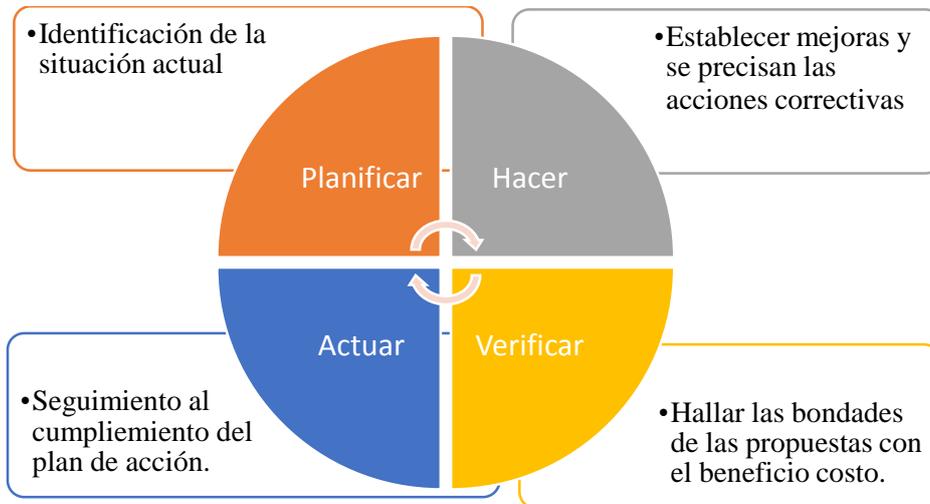


Figura 14. Ciclo PHVA. **Fuente:** Elaboración propia

Etapa de Planear.

1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema:

Analizar los errores que se pueden dar en la gestión de los tres procesos del área de control de gestión que abarca (Gestión en tiempo real, Pronóstico, planificación y programación del personal y el de soporte a la gestión), se obtiene datos sobre la frecuencia y recurrencia de estos para que de esta manera definir el error y darle prioridad de acuerdo con los datos obtenidos.

Definido el problema, se debe analizar en que consiste el mismo, como y donde se da, de qué manera afecta los errores de los reportes y a la productividad del área. Además, este proceso debe tener un encargado de llevar el control, por ende, el encargado será los líderes de cada analista, la persona que llevará el control contará con la experiencia de los procesos que auditará y podrá realizar un análisis correcto.

Para definir y delimitar el problema a enfocarse, se utilizará el Tabla de control de Gestión donde se detallará las tareas diarias que realizará los analistas en su gestión diaria.

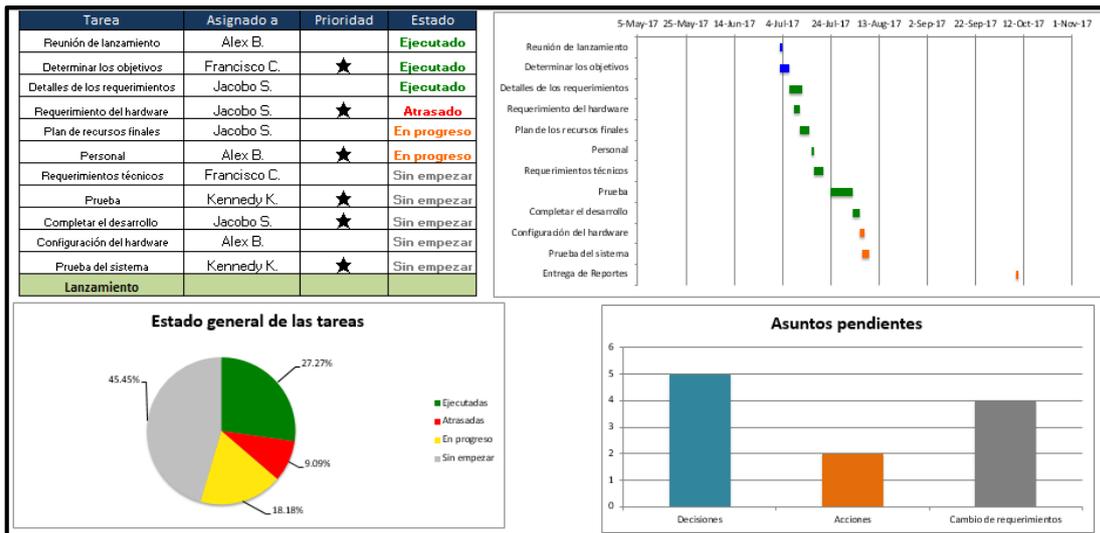


Figura 15. Tablero de control de Gestión. Fuente: Adaptado de Smatsheet.

2. Buscar todas las posibles causas:

Identificar todas las causas del problema en que se va a trabajar. Es importante profundizar y analizar las verdaderas razones que lo causan y no solo la consecuencia del mismo. Debe ponerse énfasis en las variaciones del problema, por ejemplo, cuando se da, horarios, parte del proceso, etc.

Para analizar de las posibles causas del problema es necesario hacer una reunión donde se lleve a cabo lluvias de ideas con todos los analistas que participan en el proceso en el cual se detecta el problema, para analizar juntos todos los factores y obtener mejor información.

3. Investigar cual es la causa o el factor más importante:

Dentro de todos los posibles factores y causas considerados en el paso anterior, ahora se debe investigar cual o cuales se consideran más importantes. Se debe analizar cómo interactúan todas las posibles causas para obtener la razón real del problema.

4. Buscar todas las posibles causas:

Identificar todas las causas del problema en que se va a trabajar. Es importante profundizar y analizar las verdaderas razones que lo causan y no solo la consecuencia del mismo. Debe ponerse énfasis en las variaciones del problema, por ejemplo, cuando se da, horarios, parte del proceso, etc.

Para analizar de las posibles causas del problema es necesario hacer una lluvia de ideas donde se lleve a cabo lluvias de ideas con todos los analistas que participan en el proceso en el cual se detecta el problema, para analizar juntos todos los factores y obtener mejor información.

5. Investigar cual es la causa o el factor más importante:

Dentro de todos los posibles factores y causas considerados en el paso anterior, ahora se debe investigar cual o cuales se consideran más importantes. Se debe analizar cómo interactúan todas las posibles causas para obtener la razón real del problema.

Para completar este análisis se puede utilizar la herramienta del Diagrama de Ishikawa el cual ayudará a tener una imagen de las causas y sub causas del problema, el siguiente es un Diagrama de Ishikawa para analizar posibles causas del problema de los errores en los reportes.

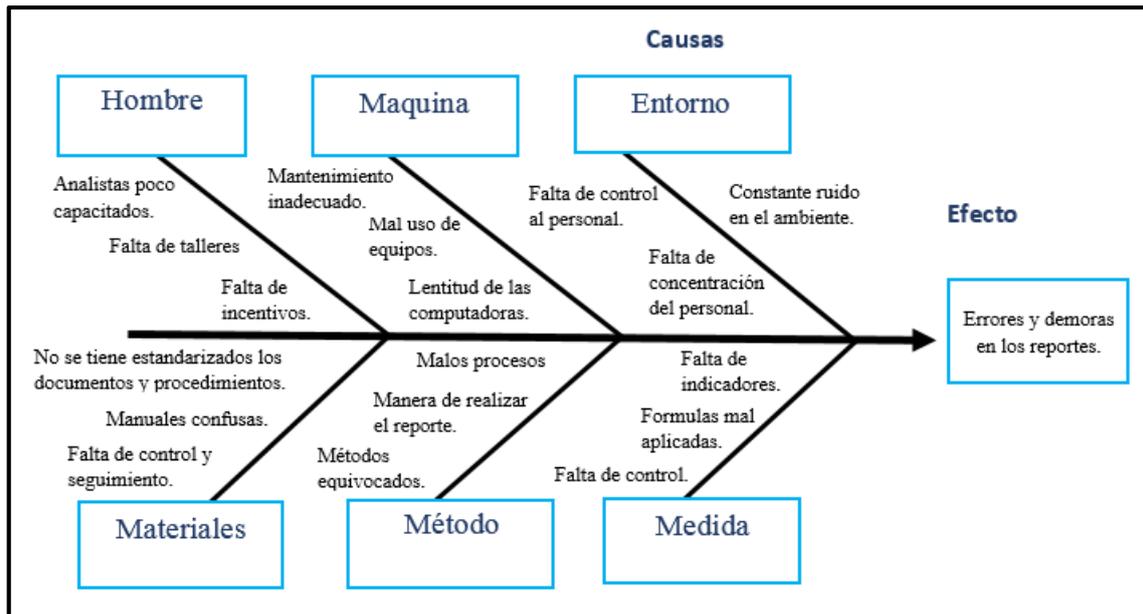


Figura 16. Diagrama de Ishikawa. **Fuente:** Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa se utiliza colocando el problema a analizar en la parte en donde va el “efecto”, en la parte de la “causa”, deben colocarse todas las posibles áreas en donde el problema se esté causando. Debe hacerse un análisis de cada proceso, y de acuerdo con esto, ir colocando las posibles causas debajo de cada categoría, todos las “espinas” deben ser causas posibles del problema.

6. Considerar las posibles soluciones para las causas más importante:

Al elegir una solución, se debe buscar que ésta elimine la causa del problema, para asegurar de que se esté previniendo que el problema vuelva a suceder, y no que solo sea una solución temporal. Al elegir la solución, se debe hacer un plan detallado que explique cuál es el objetivo, dónde se implementará, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto costará, quién lo hará y cómo. También se debe analizar que la solución que se haya seleccionado no genere otro problema y se deben asignar tiempos, secuencias y responsables de evaluar y dar seguimiento a los resultados de dicha solución.

Etapa de Hacer.

7. Poner en práctica las soluciones:

Aplicar los cambios y soluciones elegidas en el paso anterior. La solución se pruebe primero en pequeña escala para así evaluar los resultados y hacer modificaciones si es necesario. Es muy importante que antes de aplicar la solución se informe a todos los involucrados en el proceso la razón del cambio, el objetivo que se busca y la importancia del compromiso de todo el equipo involucrado para que se logren los objetivos.

Etapa de Verificar.

8. Revisar los resultados obtenidos:

Como anteriormente se habían asignado responsables de verificar y dar seguimiento a los resultados, en este paso, el encargado debe verificar que, si se están obteniendo los resultados deseados, es importante que antes de revisar los resultados se haya dejado funcionar el nuevo proceso o cambio durante un tiempo suficiente para asegurarse de que los resultados sean permanentes. Se deben comparar los resultados obtenidos antes de aplicar la solución con los nuevos resultados para establecer si los cambios fueron efectivos. Para este efecto se puede utilizar nuevamente la hoja de control para tener una comparación exacta de ambos resultados.

Etapa de Actuar.

9. Prevenir la recurrencia del problema:

Si la solución aplicada dio el resultado esperado, esta medida debe estandarizarse como parte del nuevo proceso en la elaboración de los reportes, esto para prevenir que se vuelvan a cometer los errores anteriores y para asegurar de que esta mejoría sea permanente. El cambio debe verse reflejado en el proceso y también en la asignación de responsables. Se deben comunicar a todos los involucrados las medidas correctivas y

hacer énfasis en la razón por la que se hizo el cambio, para que conozcan la importancia de aprender de esto y de aplicar el nuevo proceso.

Si la solución no dio el resultado esperado, debe revisarse sí el plan se llevó a cabo como fue acordado, sí no fue aplicado como fue acordado, deben hacerse los cambios necesarios y volver a aplicar la solución de la manera correcta. Si la solución si fue aplicada de acuerdo con el plan, pero no dio los resultados esperados, debe analizarse el por qué y hacer los cambios necesarios, después de esto debe volver a aplicarse la solución con los nuevos cambios.

Para prevenir la recurrencia del problema y asegurar la aplicación de la medida correctiva se puede utilizar un check list que contenga todos los pasos que deben seguirse durante el proceso. También debe asignarse a una persona encargada de supervisar que el proceso está siguiéndose como fue indicado. El siguiente es un check list con los pasos a seguir en el proceso de realizar un reporte:

The screenshot shows a software application window titled 'CHECKLIST'. On the left, there is a home icon and a legend with two items: 'No Revisado' (unchecked) and 'Revisado' (checked). The main area contains a table with the following structure:

REVISAR	01-may	02-may	03-may	04-may	05-may	06-may	07-may	08-may	09-may	10-may
Verificar que la cantidad de ventas cuadre con mi txt ventas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verificar que las atendidas cuadren con el Integrado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verificar que la efectividad Upsell cuadre con Reporte CMI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verificar que la efectividad One Shot cuadre con Reporte CMI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verificar que se actualice el día vencido en todas las Tablas Dinámicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verificar que no hayan duplicados en mi base	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

The month 'Mayo' is indicated vertically on the left side of the table. At the bottom of the application window, there is a status bar with the text 'CHECKLIST' and a search field.

Figura 17. Check List. Fuente: Elaboración propia

10. Conclusión:

Se deben revisar los pasos seguidos durante todo el proceso y documentarlo, esto ayudará a que tener un documento del cual partir al momento de buscar una mejora continua del proceso. También se debe planear para el futuro, tomar en cuenta los problemas que persisten y planificar como trabajar con esto de acuerdo con su prioridad. Para esto puede tomarse como referencia nuevamente el tablero de control.

Este proceso deberá realizarse periódicamente para así reiniciar el ciclo para que el área de control de gestión pueda lograr el ciclo de mejora continua de la calidad.

Fase No. 4

Programa de apoyo

Paseo de integración laboral

Objetivo

Generar mayor integración con todos los colaboradores del área de control de gestión, y buscar un espacio distinto a la vida rutinaria de los trabajadores, permitiendo reducir al máximo las distancias de poder.

Alcance

Los paseos organizados por la organización propician el trabajo en equipo y mejora de la comunicación de los participantes, quienes a su vez destacan en todo momento su sentido del humor generando alegría y diversión.

Desarrollo del Paseo

El pase de integración 2018 se realizará en el centro recreacional Loma Linda ubicada en Cieneguilla, como fecha pactada el día sábado 27 de enero, con todos los integrantes del área de control de gestión.

1. Asistencia del Personal

Se espera que todo el personal del área participe en el evento recreacional, esperando el 100% de los analistas, líderes, coordinador, jefes y gerente.

Personal del área de control de gestión	
Analistas	50
Líder	7
Coordinador	1
Jefes	3
Gerente	1
Total	62

2. Invitación:

Para el evento del paseo recreacional se les mandará un correo a todos los colaboradores del área, mencionando el día, lugar y hora del evento.

3. Organización de las actividades:

08:00 horas

Reunión en la Empresa

08:30 horas

Partida al club. En el trayecto se realizará el BINGO EN EL BUS, formando las iniciales y/o valores de su empresa. Los que resulten ganadores recibirán pases libres de cortesía a un club campestre.

10:00 horas

Llegada al Club. Distribución de equipos por colores. Cada colaborador tendrá un sticker con su nombre. Entrega de material de barras y banderolas. Cada equipo estará a cargo de un MONITOR (persona encargada de explicarles el desarrollo de los juegos y de llevar el puntaje respectivo). Inicio de los Juegos de Integración a cargo de nuestro animador profesional y de nuestro equipo de monitores y supervisores. Se realizan de 10 a 20 juegos (entre simultáneos y de competencia) que logran la participación de cada uno de los integrantes de cada equipo

13:00 horas

Tiempo libre para actividades de descanso y/o uso de los servicios del club. Si desea en este tiempo se puede realizar campeonatos deportivos relámpagos.

14:00 horas

Almuerzo.

15:00 horas

Agradecimiento y/o premiación del equipo ganador.

16:00 horas

Cierre del evento con show de hora loca con 02 personajes, cotillón y gorritos arlequín.

17:00 horas

Partida a la empresa.

Presupuesto

1. Servicios

Local:

Nombre : Loma Linda

Ubicado : Cieneguilla

Servicios brindados:

Equipo de sonido

Juegos de Integración

Disc Jockey

Almuerzo de adultos y niños

Cotización:

Detalle de la alimentación:

Cantidad	Descripción	Costo	Total
53	Pollo al cilindro	S/. 38.00	S/. 2,014.00
9	Milanesa con pollo	S/. 28.00	S/. 252.00
62			S/. 2,266.00

Detalle de otros servicios:

Cantidad	Descripción	Costo
1	Equipo de sonido	S/. 160.00
1	Disc jockey	S/. 150.00
7	Juegos de integración	S/. 650.00
1	Bus (600+igv)	S/. 708.00
TOTAL		S/. 1,668.00

Monto total del paquete: S/. 3934.00

Detalle de polos y publicidad:

Cantidad	Descripción	Costo
62	Polos	S/. 310.00
2	Diseño de polo y afiches	S/. 120.00
TOTAL		S/. 430.00

Total de gastos sobre el evento: S/. 4364.00

Resultado

Lograr un día de esparcimiento sano y entretenido generando la integración entre los miembros del área.

Premiaciones a la excelencia

Objetivo

Incrementar la productividad y la competitividad de los colaboradores del área de control de gestión.

Alcance

Premiar el desempeño mejora el nivel de los colaboradores como de la organización, ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial.

Desarrollo de la premiación

La premiación a la excelencia 2018 se realizará de manera mensual, como fecha de premiación se tomará los primeros días de cada mes. La participación será de todos los analistas del área de control de gestión.

1. Invitación:

Se enviará el afiche a todos los analistas, a través del correo institucional.

2. Organización de las actividades:

Para la premiación se tomara en cuenta la evaluación diaria de las tareas que estarán basadas al cumplimiento al envío de sus reportes y a la precisión de las mismas. Como también se tomará en cuenta el examen mensual que se realizan finalizando la capacitación del mes.

Los analistas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- No deberán contar con ausentes ni licencias.
- Se permitirá máximo 15 min de tolerancia.
- No debe tener amonestación

Presupuesto

Cotización:

Detalle de Premiación:

Cantidad	Descripción	Costo
1	Un Día Libre	S/. 60.00
2	Full Day	S/. 240.00
1	Publicidad	S/. 60.00
TOTAL		S/. 360.00

Total de gastos por la premiación: S/. 360.00

Resultado

Reforzar la relación de la empresa con los trabajadores, y origina positivos cambios al interior de una organización, como también mejorar la eficiente y eficaz. Por último mejorar la satisfacción y retención de los empleados.

Talleres de motivación laboral

Objetivo

Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.

Alcance

Método muy eficiente para mejorar el ambiente laboral entre los trabajadores del área que consiste en estimularlos adecuadamente para generar la respuesta deseada.

Desarrollo del Taller

La capacitación se realizará en un periodo de 16 horas, cada curso por 4 horas. Se formará dos grupos de 30 analistas y líderes por la mañana y por la tarde, se dará inicio el 05 de febrero 2018 y tendrá como fecha de culminación el 23 de marzo del 2018.

1. Asistencia del Personal

Los que llevarán el taller serán los líderes y analistas del área que están conformados por las tres sub áreas (Gestión en tiempo real, Pronóstico, planificación y programación del personal y el de soporte a la gestión).

2. Invitación:

Para el evento del paseo recreacional se les mandará un correo a todos los colaboradores del área, mencionando el día, lugar y hora del taller.

3. Organización de las actividades:

Curso de Administración del tiempo:

Inicio: 05/02/2018

Fin: 09/02/2018

Horarios: 11:00 am y 04:00 pm

Objetivo: Dotar al participante de los conocimientos sobre el manejo y gestión de las herramientas necesarias para que le ayuden a ser eficaz en sus tiempos de trabajo, así mismo capacitarlo en la aplicación correcta de las herramientas existentes, para estimular un cambio de hábitos que lo lleven a una gestión exitosa.

Contenido:

- a. Definiciones básicas (tiempo y administración)
- b. Control de los eventos
- c. Prioridades: Lo urgente y lo importante
- d. Valoración
- e. Metas
- f. Ladrones del tiempo y el estrés
- g. Los aliados
- h. La agenda
- i. Yo como agente del desafío del cambio

Curso de Comunicación Efectiva y el Conflicto:

Inicio: 19/02/2018

Fin: 23/02/2018

Horarios: 11:00 am y 04:00 pm

Objetivo: Obtener los conocimientos y destrezas necesarias para planificar, controlar y evaluar un programa de Relaciones Publicas de una organización determinada asegurando tener ventajas en presencia para la compañía.

Contenido:

- a. Concepto y elementos de la comunicación.
- b. El proceso comunicacional.
- c. Saber Escuchar en parte de la comunicación
- d. Tipos de comunicación.
- e. Asertividad en el proceso de comunicación
- f. Barreras en la comunicación efectiva.
- g. Detección de problemas de comunicación en tu empresa

- h. Costo financiero de la falta de comunicación
- i. Soy yo o son los demás...
- j. Comunicación, auditiva, visual y kinestésica
- k. Lenguaje no verbal
- l. Elementos esenciales para una buena comunicación. m. Técnicas de comunicación efectiva

Curso de Integración de Equipos de Trabajo:

Inicio: 05/03/2018

Fin: 09/03/2018

Horarios: 11:00 am y 04:00 pm

Objetivo: El participante incrementara la comunicación y la eficacia dentro del equipo o grupo con el fin de que éste alcance sus objetivos, analice y se sensibilice ante las necesidades propias y los demás integrantes de la empresa.

Contenido:

- a. Que es un equipo y grupo
- b. Que es un líder y su rol
- c. Porque trabajar en equipo
- d. Fases del equipo
- e. Desarrollo de un equipo
- f. Factores que hacen un equipo de trabajo
- g. Porque fallan los equipos
- h. Desarrollo de la creatividad del equipo de trabajo
- i. Evaluaciones en común
- j. Perfiles de empleados
- k. Objetivos y metas
- l. Premios y reconocimiento vs metas y logros

Curso de Coaching:

Inicio: 19/03/2018

Fin: 23/03/2018

Horarios: 11:00 am y 04:00 pm

Objetivo: Ayudamos a desarrollar habilidades de liderazgo en individuos y equipos de trabajo y a apalancar estos recursos en toda la organización. Moldeando una estrategia de liderazgo directamente relacionada con su estrategia de negocios, ayudamos a que su compañía desarrolle líderes con el poder de influencia y el talento para impulsar a su organización.

Contenido:

- a. ¿Para qué un proceso de coaching?
- b. ¿Qué es el coaching?
- c. Tipos de coaching (life coaching, coaching ejecutivo, team coaching, coaching grupal).
- e. Liderazgo
- f. Trabajo en equipo, Aprendizaje y Desarrollo Humano
- l. Habilidades a desarrollar en un coach
- m. Aprender a retroalimentar

Presupuesto

Cotización:

Detalle del taller:

HRS	DESCRIPCION	COSTO
5	Curso de Administración del tiempo.	S/. 500.00
5	Curso de Comunicación Efectiva y el Conflicto.	S/. 500.00
5	Curso de Integración de Equipos de Trabajo.	S/. 500.00
6	Curso de Coaching.	S/. 500.00
TOTAL		S/. 2,000.00

Total de gastos del taller S/. 2000.00

Resultado

Se espera que los analistas y líderes comprendan, aprendan y apliquen acciones para desarrollar, para mantener la productividad y el mejoramiento continuo.

Campeonato

Objetivo

En toda empresa es necesario valorar al empleado y darle la oportunidad de recrearse, logrando así que se sienta a gusto, se distraiga y desarrolle un sentido de pertenencia por su lugar de trabajo, que generará un mayor rendimiento y sin duda, el aumento de la productividad.

El deporte es una de las mejores herramientas para brindar a los empleados de una empresa la oportunidad de disfrutar de un día o una tarde amena, aumentando al hecho de que las actividades grupales, fomentan el sentido de la solidaridad, el compañerismo y la sociabilidad, de lo cual tú y tu empresa también saldrán beneficiados

El objetivo es fortalecer y consolidar las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo y con otras áreas de la empresa.

Alcance

Método muy eficiente que ayuda a liberar tensiones y a combatir el estrés, causando bienestar en los trabajadores y favorece en el desempeño de sus tareas.

Desarrollo del campeonato

El campeonato 2018 se realizará, como fecha pactada el día sábado 31 de marzo, con todos los integrantes del área de control de gestión.

1. Asistencia del Personal

Se espera que todo el personal del área participe en el evento recreacional, esperando el 100% de los analistas, líderes, coordinador, jefes y gerente.

Personal del área de control de gestión	
Analistas	50
Líder	7
Coordinador	1
Jefes	3
Gerente	1
Total	62

Se formará 6 personas por equipo:

Equipos	Descripción	Cantidad
2	Vóley	12
6	Futbol	36
TOTAL		48

2. Invitación:

Para el evento del campeonato se les mandará un correo a todos los colaboradores del área, mencionando el día, lugar y hora del evento.

3. Organización de las actividades:

El campeonato se realizó el día sábado 06 de mayo el COMPLEJO “ARAOS PINTO”, el evento dio iniciará a las 9:00am hasta 1:00 pm, teniendo como disciplinas futbol y vóley participando las tres sub áreas (Gestión en tiempo real, Pronóstico, planificación y programación del personal y el de soporte a la gestión).

Copas y medallas:

Para la premiación del campeonato de vóley y futbol del primer y segundo lugar se hizo entrega de dos copas y dos tipos de medallas de oro y plata.

Horarios de los equipos:

09:00 horas

Ceremonia por parte del gerente del área y da inicio al campeonato.

09:30 horas

Equipo de Futbol 1 VS Futbol 2

10:00 horas

Equipo de Vóley 1 VS Vóley 2

10:30 horas

Equipo de Futbol 3 VS Equipo de Futbol 4

11:00 horas

Receso

11:30 horas

Equipo de Futbol 5 VS Equipo de Futbol 6

12:00 horas

Los equipos con mayor puntaje se enfrentarán.

12:30 horas

Premiación de los ganadores de equipo de Futbol y de vóley.

Presupuesto

Cotización:

Detalle de campeonato:

Cantidad	Descripción	Costo
2	Alquiler de Cancha (Futbol y Vóley) * 4hrs	S/. 400.00
1	Arbitraje	S/. 140.00
2	Trofeos	S/. 120.00
12	Medallas	S/. 120.00
1	Movilidad de trofeos y medallas	S/. 30.00
48	Bebidas	S/. 96.00
1	Publicidad (afiche)	S/. 60.00
TOTAL		S/. 966.00

Total de gastos del campeonato: S/. 966.00

Resultado

Lograr un día de esparcimiento sano y entretenido generando la integración entre los miembros del área.

Creación de check list para la mejora del desempeño

Se elaboró un formato de check list a través del programa de Excel para la evaluación de las tareas diarias del personal, que los jefes o encargado podrán realizar mensualmente, para que de esta manera controle el avance del desempeño laboral, favoreciendo al analista y también al área.

1. En la primera Pestaña del archivo se muestra las instrucciones del llenado del reporte:

VERIFICACIÓN MENSUAL DE HABILIDADES MÍNIMAS DE PUESTO	
ANALISTA GESTIÓN EN TIEMPO REAL - ANALISTA PPP - SOPORTE A LA GESTIÓN	
INSTRUCCIONES	
A lo largo de esta herramienta te haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de cómo ejecutas las tareas de los Analistas a tu cargo. Por favor, dedica 15 minutos a completarla, para ayudarnos a conocer las habilidades mínimas de los colaboradores de Konecra.	
Para el llenado respectivo deberás realizar los siguientes pasos:	
1. Lee atentamente las indicaciones.	
2. Lee atentamente la Escala de Calificación.	
3. Ingresas al Check List, dándole click a cada uno de sus nombres.	
4. Ingresas la fecha en la cual te encuentras llenando el Check List.	
5. Lee atentamente cada uno de los ítems que se te presentan, son acciones que los Analistas a cargo realizan cotidianamente en su gestión.	
6. Encontrarás una lista desplegable para que elijas la calificación que corresponde al desempeño del Analista en su tarea diaria. Asigne según el desempeño mostrado cuál es la calificación correspondiente.	
Recuerda:	
<input type="checkbox"/> La calificación a cada ÍTEM debe estar en función a la observación que hiciste del Analista al realizar las acciones descritas en el presente Check List.	
<input type="checkbox"/> Es importante que seas OBJETIVO Y NEUTRAL , analizando cada aspecto en su totalidad.	
<input type="checkbox"/> Debes hacer la evaluación individualmente, evitando análisis grupales.	
<input type="checkbox"/> Puedes utilizar la opción "Guardar" para ir guardando tus respuestas y continuar haciéndola más tarde.	
<input type="checkbox"/> Recuerda que debes completar todas las preguntas para que la evaluación sea VÁLIDA .	
<input type="checkbox"/> Al concluir el llenado de todos los check list asignados debes enviarlo al Gerente.	

CUENTA	ANALISTA	Ingreso al área	SUPERIOR INMEDIATO	JEFE

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
NIVEL	DESCRIPCIÓN
0	No presenta la habilidad
1	Presenta la habilidad

PUNTAJE	LEYENDA	
100%	Pasa	Adecuado
75% - 99%	Recuperatorio	Evaluación por parte de Desarrollo y Gestión del Talento
0% - 74%	Plan de Acción	Plan de trabajo junto al superior inmediato

2. En la segunda pestaña se colocó una tabla donde estarán los datos de la fecha, jefe y del analista evaluado. En la segunda tabla las tareas diarias que realizan en su gestión cada analista de los tres procesos de área que son Gestión en tiempo real, Soporte a la gestión y Pronostico, planificación y programación del personal. El

jefe deberá colocar el puntaje de 0 = No presenta la habilidad y 1= Presenta habilidad.

TAREAS A EVALUAR	Detalle	Nivel de Calificación	
CONTROLA LA PLANIFICACIÓN ON LINE	Asigna y administra los recursos por segmento y por objetivos del nivel de servicios, para cumplir los mismos en forma diaria, semanal y/o mensual.	1	Pasa
	Envía mail con el reporte de desvíos, tiempos, uso de auxiliares y proceso de logueo.	0	No Pasa
	Supervisa los indicadores y analiza como cerraron el día anterior respecto a los objetivos.	0	No Pasa
	Planifica en tiempo y forma los horarios de Break	1	Pasa
	Controla los indicadores y las causas de los desvíos de los Agentes.	1	Pasa
	Analiza el Reporte diario que compara el nivel de atención con lo planificado para ese día y el tráfico que el cliente acordó enviarnos.	1	Pasa
	Analiza como va la cuenta de acuerdo al objetivo y si está desviado para proponer una medida correctiva.	1	Pasa
	Analiza adhesión a la planificación contemplando todas aquellas variables que no pudieron tenerse en cuenta en la misma.	1	Pasa
	PUNTAJE DE HABILIDAD	75%	Recuperatorio
REALIZA LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DEL PUESTO.	Envía mail con el reporte de desvíos, tiempos, uso de auxiliares y proceso de logueo.	1	Pasa
	Verifica las condiciones y las configuraciones de los discadores.	1	Pasa
	Genera Reportes on-line.	1	Pasa
	Escala las Incidencias en tiempo y forma.	1	Pasa
	Envía los porcentajes finales del día anterior y crear el Reporte diario de Resultados.	1	Pasa
	Se Comunica con los Controladores de Trafico para alertar o consultar sobre posibles incidencias.	1	Pasa
	Reporta los cambios relevantes a la operación y al responsable de CDG.		
	Configura el Discador: Controla la configuración que se realiza para estimar y planificar la duración de las bases, la probabilidad de contactar clientes y el control del barrido del propio discador.	1	Pasa
	PUNTAJE DE HABILIDAD	100%	Pasa
USO DEL SISTEMA WINDOWS/HERRAMIENTAS	Maneja del correo electrónico: envío y recepción de mails propias de su gestión	1	Pasa
	Maneja herramientas de navegación y búsqueda de información por Internet/Intranet propios de Konecta y de la cuenta.	1	Pasa
	Realiza la creación, guardado, apertura, cierre, búsqueda, envío como adjunto, entre otros, de archivos utilizados en su gestión diaria.	0	No Pasa
	Resuelve diferentes consultas de word y excel a nivel usuario.	0	No Pasa
	Manejo y diseño de diferentes aplicaciones: AVAYA .	1	Pasa
	Manejo y diseño de diferentes aplicaciones: MITROL.	0	No Pasa
	Manejo y diseño de diferentes aplicaciones: GENESYS.	0	No Pasa
	PUNTAJE DE HABILIDAD	43%	Plan de Acción
		73%	Plan de Acción

Figura 18. Check list para las funciones. Fuente: Elaboración propia

5.7 Evidencias.

La propuesta contará con un manual de apoyo donde se consideró las actividades para mejorar el desempeño laboral, como también un manual para la aplicación de círculo de Deming.

Para la elaboración de las actividades se elaboraron afiches y polos que se llevarán a cabo a inicios del año 2018.



Figura 19. Afiche de premiación a la excelencia. **Fuente:** Elaboración propia

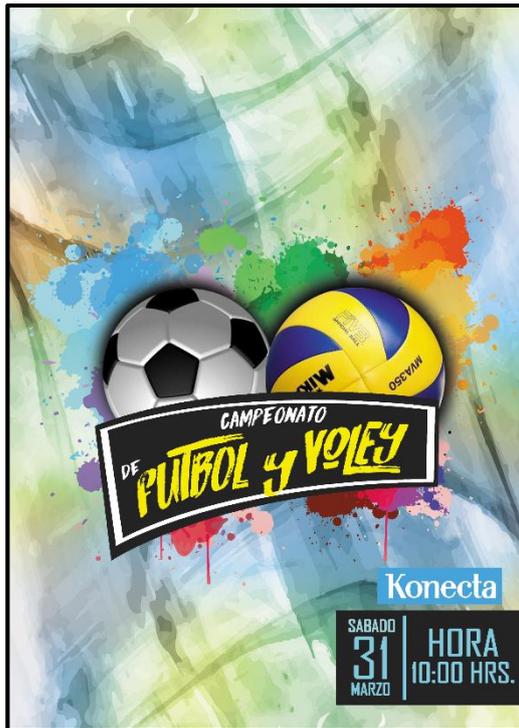


Figura 20. Afiche del campeonato. **Fuente:** Elaboración propia

Figura 21. Afiche del paseo de integración. **Fuente:** Elaboración propia



Figura 22. Diseño de polos. **Fuente:** Elaboración propia

5.8 Presupuesto

ACTIVIDADES	Costo por HRS.		Materiales		PRESUPUESTO
	HRS	TARIFA	UNID	S/. UNID	
Capacitación a los Responsables					
Especialista en Calidad (1 día)	1	S/. 500.00			S/. 500.00
Refrigerio:					S/. 31.00
* Gaseosa por persona			12	S/. 2.00	
* Galletas - 2 paquetes			2	S/. 3.50	
Materiales de apoyo (4 hojas)			12	S/. 0.40	S/. 4.80
					S/. 535.80
Capacitación a los Analistas					
Especialista en Calidad (1 día en dos turnos)	2	S/. 500.00			S/. 1,000.00
Refrigerio:					S/. 131.50
* Gaseosa por persona			50	S/. 2.00	
* Galletas - 9 paquetes			9	S/. 3.50	
Materiales de apoyo (8 hojas)			50	S/. 0.80	S/. 40.00
					S/. 1,171.50
Capacitación Constantes					
Materiales de apoyo (2 hojas)			60	S/. 0.20	S/. 12.00
Refrigerio:					S/. 60.00
* Gaseosa			4	S/. 10.00	
* Piqueos			4	S/. 5.00	
					S/. 72.00
Programas de Motivación					
Premiaciones a la excelencia:					
Un Día Libre			1	S/. 60.00	S/. 60.00
Full Day			2	S/. 120.00	S/. 240.00
Publicidad			1	S/. 60.00	S/. 60.00
					S/. 360.00
Campeonato:					
Alquiler de Cancha (Futbol y Voley)	4	S/. 50.00	2	S/. 200.00	S/. 400.00
Arbitraje			1	S/. 140.00	S/. 140.00
Trofeos			2	S/. 60.00	S/. 120.00
Medallas			12	S/. 10.00	S/. 120.00
Movilidad de trofeos y medallas			1	S/. 30.00	S/. 30.00
Bebidas			48	S/. 2.00	S/. 96.00
Publicidad (afiche)			1	S/. 60.00	S/. 60.00
					S/. 966.00
Paseos de Integración laboral:					
Paquete Medium (Todo incluido) - Loma Linda			1	S/. 3,934.00	S/. 3,934.00
Polos			62	S/. 5.00	S/. 310.00
Publicidad (Polo y afiche)			2	S/. 60.00	S/. 120.00
					S/. 4,364.00
Talleres motivacionales al personal:					
Curso de Administración del tiempo.	5	S/. 500.00			S/. 500.00
Curso de Comunicación Efectiva y el Conflicto.	5	S/. 500.00			S/. 500.00
Curso de Integración de Equipos de Trabajo.	5	S/. 500.00			S/. 500.00
Curso de Coaching.	6	S/. 500.00			S/. 500.00
					S/. 2,000.00
TOTAL					S/. 9,469.30

Figura 23. Presupuesto de la propuesta. Fuente: Elaboración propia

5.9 Diagrama de Gantt

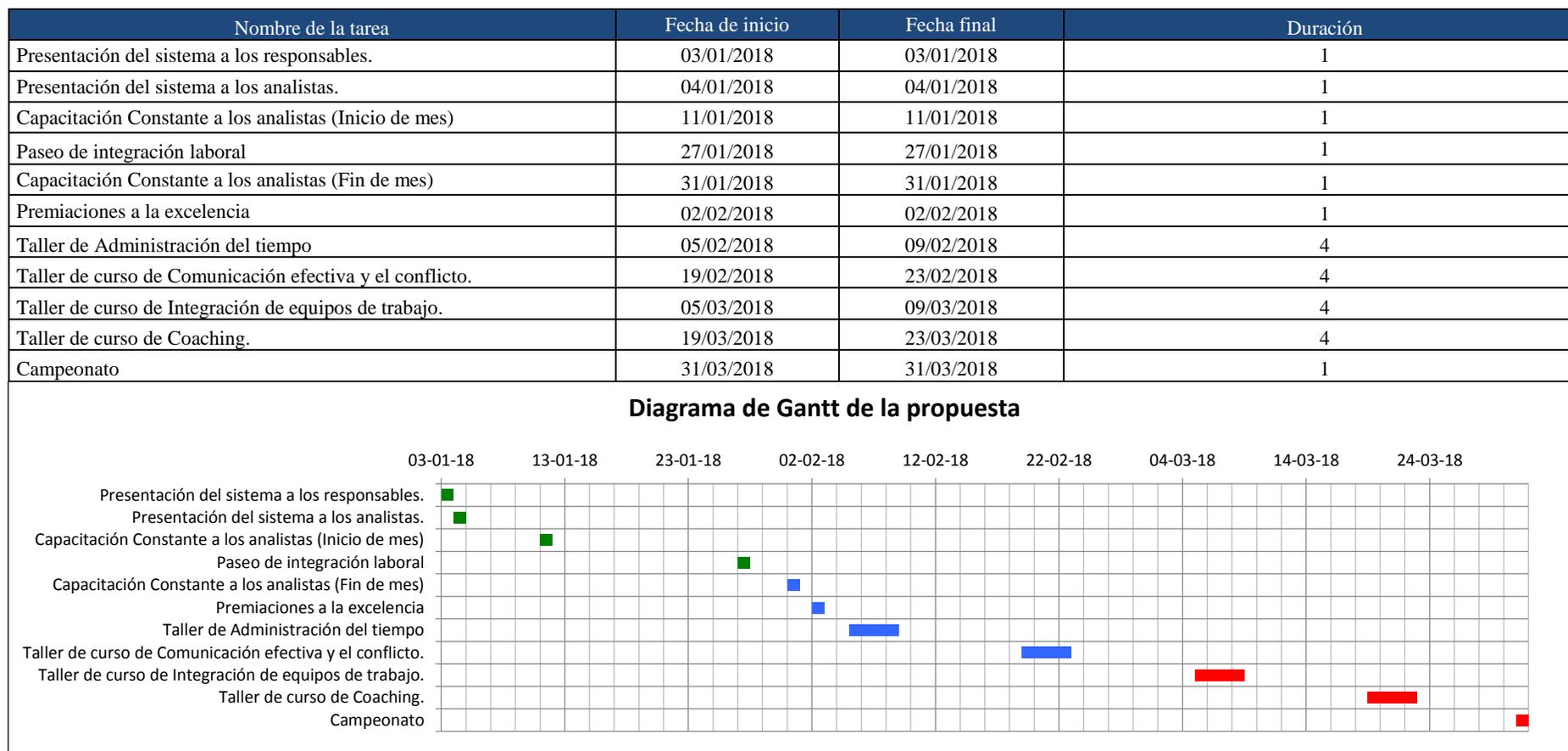


Figura 24. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

5.10 Flujo de caja

Escenario Optimista

Tabla 10

Flujo de caja en el escenario optimista

Ingresos (g) tasa de crecimiento	13%
Promedio de ingresos 2016 - 2017	S/. 6,500,000.00
Gastos (g)	2.5%
COK	10%

FLUJO DE CAJA (Optimista)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,972,673.34	S/. 10,139,120.88	S/. 11,457,206.59	S/. 12,946,643.45
Total Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,972,673.34	S/. 10,139,120.88	S/. 11,457,206.59	S/. 12,946,643.45
EGRESOS						
Gerente		S/. 168,000.00	S/. 172,200.00	S/. 176,505.00	S/. 180,917.63	S/. 185,440.57
Jefe (3)		S/. 154,800.00	S/. 158,670.00	S/. 162,636.75	S/. 166,702.67	S/. 170,870.24
Coordinador (1)		S/. 21,600.00	S/. 22,140.00	S/. 22,693.50	S/. 23,260.84	S/. 23,842.36
Lider (7)		S/. 134,400.00	S/. 137,760.00	S/. 141,204.00	S/. 144,734.10	S/. 148,352.45
Analista (50)		S/. 780,000.00	S/. 799,500.00	S/. 819,487.50	S/. 839,974.69	S/. 860,974.05
Incentivos al analista		S/. 850.00	S/. 871.25	S/. 893.03	S/. 915.36	S/. 938.24
Tarjeta de alimentos - 100c/u		S/. 60,000.00	S/. 61,500.00	S/. 63,037.50	S/. 64,613.44	S/. 66,228.77
Línea telefónica		S/. 15,000.00	S/. 15,375.00	S/. 15,759.38	S/. 16,153.36	S/. 16,557.19
Útiles de Oficina		S/. 1,700.00	S/. 1,742.50	S/. 1,786.06	S/. 1,830.71	S/. 1,876.48
Movilidad		S/. 1,200.00	S/. 1,230.00	S/. 1,260.75	S/. 1,292.27	S/. 1,324.58
Budget		S/. 80.00	S/. 82.00	S/. 84.05	S/. 86.15	S/. 88.31
Total Egresos		S/. 1,337,630.00	S/. 1,371,070.75	S/. 1,405,347.52	S/. 1,440,481.21	S/. 1,476,493.24
FLUJO DE CAJA	-S/. 5,500,000.00	S/. 6,602,788.89	S/. 7,601,602.59	S/. 8,733,773.36	S/. 10,016,725.39	S/. 11,470,150.21

Tabla 11

Flujo de caja en el escenario probable

Ingresos (g) tasa de crecimiento	8.3%
Promedio de ingresos 2016 - 2017	S/. 6,500,000.00
Costos (g)	2.8%
COK	10%

FLUJO DE CAJA (Probable)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,601,855.78	S/. 9,318,390.37	S/. 10,094,612.29	S/. 10,935,493.49
Total Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,601,855.78	S/. 9,318,390.37	S/. 10,094,612.29	S/. 10,935,493.49
EGRESOS						
Gerente		S/. 168,000.00	S/. 172,704.00	S/. 177,539.71	S/. 182,510.82	S/. 187,621.13
Jefe (3)		S/. 154,800.00	S/. 159,134.40	S/. 163,590.16	S/. 168,170.69	S/. 172,879.47
Coordinador (1)		S/. 21,600.00	S/. 22,204.80	S/. 22,826.53	S/. 23,465.68	S/. 24,122.72
Lider (7)		S/. 134,400.00	S/. 138,163.20	S/. 142,031.77	S/. 146,008.66	S/. 150,096.90
Analista (50)		S/. 780,000.00	S/. 801,840.00	S/. 824,291.52	S/. 847,371.68	S/. 871,098.09
Incentivos al analista		S/. 850.00	S/. 873.80	S/. 898.27	S/. 923.42	S/. 949.27
Tarjeta de alimentos - 100c/u		S/. 60,000.00	S/. 61,680.00	S/. 63,407.04	S/. 65,182.44	S/. 67,007.55
Linea telefonica		S/. 15,000.00	S/. 15,420.00	S/. 15,851.76	S/. 16,295.61	S/. 16,751.89
Utiles de Oficina		S/. 1,700.00	S/. 1,747.60	S/. 1,796.53	S/. 1,846.84	S/. 1,898.55
Movilidad		S/. 1,200.00	S/. 1,233.60	S/. 1,268.14	S/. 1,303.65	S/. 1,340.15
Budget		S/. 80.00	S/. 82.24	S/. 84.54	S/. 86.91	S/. 89.34
Total Egresos		S/. 1,337,630.00	S/. 1,375,083.64	S/. 1,413,585.98	S/. 1,453,166.39	S/. 1,493,855.05
FLUJO DE CAJA	-S/. 5,500,000.00	S/. 6,602,788.89	S/. 7,226,772.14	S/. 7,904,804.39	S/. 8,641,445.90	S/. 9,441,638.44

Tabla 12

Flujo de caja en el escenario pesimista

Ingresos (g) tasa de crecimiento	6.00%
Promedio de ingresos 2016 - 2017	S/. 6,500,000.00
Costos (g)	3.2%
COK	10%

FLUJO DE CAJA (Pesimista)						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,416,844.02	S/. 8,921,854.66	S/. 9,457,165.94	S/. 10,024,595.90
Total Ingresos		S/. 7,940,418.89	S/. 8,416,844.02	S/. 8,921,854.66	S/. 9,457,165.94	S/. 10,024,595.90
EGRESOS						
Gerente		S/. 168,000.00	S/. 173,376.00	S/. 178,924.03	S/. 184,649.60	S/. 190,558.39
Jefe (3)		S/. 154,800.00	S/. 159,753.60	S/. 164,865.72	S/. 170,141.42	S/. 175,585.94
Coordinador (1)		S/. 21,600.00	S/. 22,291.20	S/. 23,004.52	S/. 23,740.66	S/. 24,500.36
Lider (7)		S/. 134,400.00	S/. 138,700.80	S/. 143,139.23	S/. 147,719.68	S/. 152,446.71
Analista (50)		S/. 780,000.00	S/. 804,960.00	S/. 830,718.72	S/. 857,301.72	S/. 884,735.37
Incentivos al analista		S/. 850.00	S/. 877.20	S/. 905.27	S/. 934.24	S/. 964.13
Tarjeta de alimentos - 100c/u		S/. 60,000.00	S/. 61,920.00	S/. 63,901.44	S/. 65,946.29	S/. 68,056.57
Linea telefonica		S/. 15,000.00	S/. 15,480.00	S/. 15,975.36	S/. 16,486.57	S/. 17,014.14
Utiles de Oficina		S/. 1,700.00	S/. 1,754.40	S/. 1,810.54	S/. 1,868.48	S/. 1,928.27
Movilidad		S/. 1,200.00	S/. 1,238.40	S/. 1,278.03	S/. 1,318.93	S/. 1,361.13
Budget		S/. 80.00	S/. 82.56	S/. 85.20	S/. 87.93	S/. 90.74
Total Egresos		S/. 1,337,630.00	S/. 1,380,434.16	S/. 1,424,608.05	S/. 1,470,195.51	S/. 1,517,241.77
FLUJO DE CAJA	-S/. 5,500,000.00	S/. 6,602,788.89	S/. 7,036,409.86	S/. 7,497,246.61	S/. 7,986,970.43	S/. 8,507,354.13

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 13.

Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja

	Resumen de escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
g (tasa de crecimiento) de ingresos	13%	8.3%	6%
g (tasa de inflación) de gastos	2.5%	2.8%	3.2%
	S/.	S/.	S/.
VAN	20,140,733.97	17,859,572.57	16,772,076.94

En la tabla 13 se muestra la viabilidad de la propuesta sustentada bajo el indicado Valor Actual Neto (VAN) que es el resultado de los tres escenarios un alto índice de rentabilidad que permitirá el desarrollo del desempeño de los analistas y llegar a los objetivos propuestos por el área.

5.12 Validación de la propuesta

La viabilidad de la propuesta fue validada por dos docentes de la universidad privada Norbert Wiener, el Mg. Abel De la Torre Tejada y el Lic. José Antonio Picoaga Linares, ambos especialistas en Administración, el cual aseguran la conformidad, validez y viabilidad estándar a la propuesta de la elaboración de un plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión de la empresa Konecta.

Esta propuesta, es viable económicamente, por lo tanto es recomendable la utilización de la misma.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Discusión

La presente tesis titulada Estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa Konecta, 2017 ha logrado finalizar adecuadamente el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas que presentaba el área que carecía de un programa de mejora de procesos para la elaboración de sus reportes, lo cual limitaba la participación diaria de sus funciones que fueron asignadas por sus jefes, además de no contar con herramientas estandarizadas de medición ni de seguimiento de las tareas diarias, asimismo de una programa de apoyo que ayudaría a motivar y mejorar la comunicación y la integración de los tres procesos del área de control de gestión y sobre todo la poca capacitaciones continuas según las necesidades del analista, teniendo como resultado indicadores no favorables a los objetivos, además de quedar en un ambiente tenso por las gestión de no contar con las herramientas para mejorar, sin embargo al detectar esta situación se recurrió durante todo el proceso de la investigación a una constante revisión de teorías administrativas que se relacionen a las categorías y la postura metodológica, decidiendo intervenir con la creación de un programa denominado “Plan de mejora continua de los procesos del área de control de gestión de la empresa Konecta” que incluye la aplicación del círculo de Deming que oriente a realizar sus tareas de manera eficientes y eficaz, como también un programa de apoyo que refuerce el desempeño de sus funciones.

Además, se consideró importante reforzarlo a través de programas de apoyo que incluye formaciones continuas que es necesario para una mejor gestión; pero a vez el poco conocimiento que presentaban los analistas sobre los indicadores de gestión se pudo evidenciar que al no contar con herramientas de gestiones estandarizadas que unifiquen la forma de hacer seguimiento a sus objetivos y saber detectar los errores de un proceso, como también de no tener información correcta para sus tareas diarias en el momento

necesario, se ha visto necesario establecer un check list para que los analistas les sirva como criterios a evaluar antes de enviar un reporte, asimismo se adaptó un proyect que denomino “Tablero de control de Gestión” que será útil para los jefes y líderes donde podrán planificar sus procesos y detallar los pasos a seguir cronológicamente, analizando las tareas más importante o las que necesitan mayor inmediatez; por último se creó una planilla de verificación mensual de habilidades mínimas del puesto para los tres procesos que servirá para la evaluación del analista, que les permitirá llevar control interno y realizar mejoras con los analistas, y también a mejorar la descripción de puesto.

Adicional a ello también se realizó actividades de apoyo a la gestión, donde se sugirió premiaciones a la excelencia, eventos, paseos recreacionales y talleres motivaciones que ayudará a llegar a los objetivos de nuestra propuesta y los del área.

En el proceso de investigación se evidencio que el 56% de los encuestados percibe un nivel eficiente con respecto a la planeación en la gestión por procesos, siendo reforzado por los comentarios de los expertos entrevistados donde afirman que la planificación de sus procesos es buena ya que tienen definido la misión y visión y mantiene informado los objetivos que se desean llegar, las cuales se sustentan en el concepto de planificación porque para que la empresa tenga ventaja tiene que definir el rumbo de la organización a través de situaciones adversas del futuro como también reduce al mínimo las amenazas y nos ayuda a aprovechar las oportunidades del entorno y las debilidades convertirlas en fortalezas y lo más importante que nos brindará un soporte para efectuar el control, tal como lo sostiene Münch (2010).

Asimismo, la importancia de trabaja en base a los objetivos como se menciona dentro de la teoria neoclasica y nos explica acerca de la administración por objetivos considera que está ayuda a obtener resultados y la organización necesita definir

previamente en que actividades está actuando y donde se pretende llegar no olvidando la retroalimentación de los resultados.

Por otro lado, el 64% de los analistas manifiesta que la parte organizativa del área se encuentra en un nivel regular, considerando que es un tema muy importante en la gestión por proceso y el autor Münch (2010), sustenta que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo. Nos ayuda a simplificar el trabajo y coordinar las funciones y recursos de la organización, para que los procesos sean fluidos y sea de gran ayuda a los trabajadores, en ese sentido los jefes del área de control de gestión necesitará reforzar la organización de sus capacitaciones para que de esta manera facilite el trabajo del analista y puedan llegar a los objetivos propuestos mensualmente, tal como se propuso en la investigación los autores Costa y Aguinaga (1998), indica que la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema; como también el autor Frigo (2017) quien afirma que la capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal; por tal motivo la implementación un programa de capacitación a los analistas de manera permanente dos veces al mes, y de esta manera proporcionar conocimientos al personal y lograr un continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.

Por otra parte, se ha considerado el concepto de dirección como un factor importante dentro de la empresa ya que de un buen manejo de está, dependerá que los miembros del área lleve a cabo las tareas plasmadas con la ayuda de la comunicación, motivación y con un excelente liderazgo. Es por eso que el 56% indican que existe un

nivel regular en relación a la dirección que experimenta el área de control de gestión, tal como menciona el autor Peñaloza (2014), sobre el desarrollo del capital humano que es un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es por ello que en la teoría neoclásica se enfoca en mejorar la organización informal, la dinámica de grupos, la comunicación, el liderazgo de los colaboradores, con el objetivo de buscar el perfeccionamiento para que se adapten a los nuevos cambios por la economía y por la tecnología, por lo cual todos estos puntos serán mejorados a través del programa de motivación que se dará de manera mensual, premiando al personal que cumpla con todos los objetivos propuestos por el área, asimismo se realizarán paseos y eventos de integración para que de esta manera se fidelicen con la empresa y también se implantarán talleres para mejorar las actitudes de los analistas y de esta manera crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.

Finalmente, se tiene otro factor importante en la investigación y es el control donde se puede reflejar mediante la encuesta que el 62% de los analistas indican que existe un nivel regular ya que se debe mejorar aspectos como los estándares de desempeño, la alineación de los procesos del área (Gestión en tiempo real, Pronóstico, planificación y programación del personal y el de soporte a la gestión), además los autores Carro y González (2012) hacen énfasis a la mejora continua que se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de operaciones, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario. El objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos, mediante la reducción de tiempos, la estandarización de procesos y los métodos de trabajo.

Es por ello que la propuesta de mejorar el control y seguimientos de sus procesos seran llevado a cabo diariamente por los analistas y de esta manera pueda contar con controles de verificación en sus procesos que permita la identificación del problema que causan errores en la entrega de sus reportes, y brinden una solución eficaz y comprobable para eliminar esos errores.

Se reafirma entonces que la implantación de la gestión de procesos es una herramienta de mejora para que la gestión sea más efectiva en todos los tipos de empresa. De acuerdo con las actividades o conjunto de actividades ligadas entre sí, es por eso que debe cumplir con las cuatro funciones, el cual enfatiza el autor Teruel (2016) confirma que la gestión por procesos como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para conseguir magníficos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad; por tal motivo se creo el plan de mejora continua de los procesos que incluye la aplicación del ciclo de deming y programas de apoyo para el desarrollo del desempeño de los analistas del área de control de gestión.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero: Ante la situación actual de los procesos en el área de control de gestión de la empresa Konecta por los constantes errores de sus reportes, por la ausencia de conocimientos de sus funciones, desarrollo de motivación y la poca comunicación, además de no contar con herramientas estandarizadas de medición ni de seguimiento para el desempeño de un analista, se ha detectado la oportunidad de proponer un plan de mejora continua de los procesos con la finalidad de reducir los errores de los reportes del área y mejorar el desempeño laboral.

Segundo: El área de control de gestión de la empresa Konecta carece de programas de mejoras de procesos para la elaboración de sus reportes, lo cual limitaba la participación diaria de sus funciones que fueron asignadas por sus jefes, además de no contar con herramientas estandarizadas de medición ni de seguimiento de las tareas diarias, asimismo de un programa de apoyo que ayudaría a motivar y mejorar la comunicación y la integración de los tres procesos del área de control de gestión y sobre todo la poca capacitaciones continua según las necesidades del analista, según los resultados obtenidos en la investigación, y basando en esta situación el trabajo se desarrolló con la finalidad de solución estos problemas y concluyan con un mejor desempeño de funciones.

Tercero: A través de todo el proceso de la investigación realizada se ha teorizado e investigado mejoras de la eficiencia y gestión de los procesos mediante las teorías administrativas que fundamentan los criterios necesarios para la elaboración de la estandarización de procesos que permiten potenciar la

actuación de un analista con la finalidad de mejorar el desempeño y también reducir los errores de los reportes del área de control de gestión.

Cuarto: La propuesta ha sido diseñada con la finalidad de establecer la estandarización de procesos aplicando el círculo de Deming que ayude a construir un programa de mejoras de procesos para la elaboración de reportes de los analistas y establezcan procedimientos de gestión que permita facilitar las tareas diarias de los mismos, teniendo a su disposición herramientas estandarizadas de medición que presenten indicadores de gestión para que ayude a detectar posibles errores y tomar mejores decisiones y se concluya con resultados enfocados a los objetivos propuestos por el área.

Quinto: La investigación general y la creación de la propuesta para el área de control de gestión de la empresa Konecta, se ha orientado en los conocimientos y sugerencias de expertos en el tema de gestión de procesos, los mismos que ayudaron a potenciar la investigación e implementar un programa de mejora de procesos y un programas de apoyo para un mejor desempeño de los analistas, para finalizar con su validación y aprobación en la implantación y ejecución de la propuesta.

Sexto: La presente investigación tiene como evidencia un plan de mejora continua de los procesos para que se tomen las medidas preventivas y evitar recurrencias en los problemas encontrados en el área, aplicando el círculo de Deming para que de esta manera facilite las tareas diarias de los analistas y poder evitar posibles errores en sus reportes. Como también se evidencia los programas de apoyo para el desarrollo del desempeño.

7.2 Sugerencias

- Primero:** Al ser de gran ayuda la implantación de un programa de mejora de procesos que facilite la manera de gestionar y brindar soporte al analista y genere los mejores resultados, se sugiere aplicar la propuesta en el área de control de gestión, permitiendo mejorar el desempeño laboral del personal, contar con procesos estandarizados que aseguren el cumplimiento de los objetivos del área. La propuesta tiene como finalidad dar solución en primera instancia a las carencias que presenta el área de la empresa Konecta. Y así en un mediano plazo logre superar los objetivos que proponen la empresa para el área de control de gestión.
- Segundo:** Identificar nuevas oportunidades de mejora que tenga relación directa o indirecta con los reportes del área de control de gestión, con la finalidad de categorizar las nuevas categorías y sus fundamentos sean necesarias para mejorar la situación de la empresa, y al ser aplicadas en la organización se logre potenciar las condiciones del área con las perspectivas de crecimiento que la empresa requiere.
- Tercero:** Dar continuidad a la investigación, ampliando las categorías investigadas como los de estandarización de procesos y la gestión por procesos, permitiendo completar o desarrollar nuevos modelos de gestión en procesos para los analistas como también para otras áreas.
- Cuarto:** El área de control de gestión de la empresa Konecta debería incentivar a sus analistas a realizar una investigación enfocada al negocio con la finalidad de potenciar y mejorar los procesos de los reportes sujetos a las constantes variaciones del cliente, objetivos del área y de la empresa.

Quinto: Adaptar la propuesta a las diversas áreas de la empresa Konecta, creando modelos específicos para las necesidades de las distintas área y empleando las bases teóricas y prácticas de esta investigación.

Sexto: Se recomienda seguir el plan de mejora continua de los procesos, pues será de gran ayuda para identificar problemas, causas de los mismos y de manera efectiva y rápida y de esta manera cumplan los objetivos trazados por el área.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

8.1 Referencias bibliográfica

Abc Sevilla. (07 de Junio, 2016). Konecta crece con la compra de la emresa mexicana B-Connect. Grupo Konecta. Recuperado de: http://www.grupokonecta.com/wp-content/uploads/2016/06/Konecta-crece-con-la-compra-de-la-empresa-mexicana-B-Connect_ABC-Sevilla-07.06.2016.pdf.

Acosta, M. y Aguinaga, A. *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitación.pdf>. Extraído el 02 de marzo del 2017.

Alarcón, H. (2014), *Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en balanced score*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero estadístico e informático card. Universidad San Martin de Porres, Lima, Perú. Recuperado de: www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/994/1/alarco_h.pdf. Extraído el 23 de marzo del 2017.

Alfaro, G. (2009), *Administración para la calidad total*. Recuperado: www.upg.mx/wp-content/uploads/2014/04/libro-14-administración-de-la-calidad-alfaro-calderon.pdf. Extraído el 19 de abril del 2017.

Arca, J. (2004). *Feed back o retroalimentación*. Recuperado: <http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207/>. Extraído el 14 de mayo del 2017.

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., y Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.

Bravo, J. (2009). *Gestión de proceso*. Santiago: Evolución.

Calidad Iso 9001 (2013). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/seguimiento-de-procesos-187.html>. Extraído el 26 de abril del 2017.

Carrasco, J. (02 de Enero, 2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. CEMCI*. Recuperado de: <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>.

Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Casta, J. y Puche, J. (2010). *Entender el ciclo PDCA de mejora continua*. Recuperado de: https://www.aec.es/c/document_library/get_file%3Fp_1_id%3D64199%26folderId%3D195586%26name%3DDLFE-7137.pdf. Extraído el 19 de abril del 2017.

Certo, S. (2001). *Administración moderna* (8ed). Bogotá: Pearson.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (5° ed). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Definición ABC. *Estandarización*. Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php> Extraído el 20 de marzo del 2017.

Deming, W. (2007), *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

De Seta, L. (2010). *Motivación intrínseca y extrínseca: ¿cuál necesitas?* Recuperado de: <https://dosideas.com/noticias/motivación/812-motivación-intrinseca-y-extrinseca-icual-necesitas>. Extraído el 14 de mayo del 2017.

Empresa Konecta. *Historia*. Recuperado de: <http://www.grupokonecta.com/>. Extraído el 20 de marzo del 2017.

Ferenz, F. (2017). *Importancia de estandarizar operaciones en tu empresa*. Recuperado de: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-importancia-de-estandarizar-operaciones-en-tu-empresa.shtml>. Extraído el 20 de marzo del 2017.

Fernandez, F. y Barrientos, A. (2017). *Konecta: crecer generando confianza*. Recuperado de: http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=827:konecta-crecer-generando-confianza&catid=37&Itemid=130.

Fernandez, E. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. España: Paraninfo.

Fleitman, J. (2010). *Evaluación integral*. México: Mc Graw-Hill.

Frigo, E. (2017). *¿Qué es la capacitación?* Recuperado de: <http://www.forodeseuridad.com/artic/rrhh/7011.htm>. Extraído el 20 de marzo del 2017.

González, D. (2013). *Procedimiento de Medición y Seguimiento de los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos94/procedimiento-medicion-y-seguimiento-procesos-sistema-gestion-calidad/procedimiento-medicion-y-seguimiento-procesos-sistema-gestion-calidad.shtml>. Extraído el 26 de abril del 2017.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.

Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (5° ed). México: Mc Graw-Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Investigación Holística*. Caracas: Fundacion Sypal.

InfoNegocios (2016), *Un grupo español pagó US\$ 192 M por Allus, el contact center que fundó Romero Victorica (y que vendió tres veces)*. Recuperado de: <http://infonegocios.info/nota-principal/un-grupo-espanol-pago-us-192-m-por-allus-el-contact-center-que-fundo-romero-victorica-y-que-vendio-tres-veces>
Extraído el 20 de marzo del 2017.

Iso (2010). *Normas Internacionales y «normas privadas»*. Recuperado de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/private_standards-es.pdf. Extraído el 02 de marzo del 2017.

Iso 9001 (2014). *Entendiendo el enfoque basado en procesos. Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado de: www.nueva-iso-9001-2015.com/.../iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/. Extraído el 06 de marzo del 2017.

Jimenez, W. (2003). *Evaluación del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: Euned.

Kenwin S.A. (1996). *Modelos COPC*. Recuperado de: www.kenwin.net/es/standards/index/type/psic. Extraído el 11 de mayo del 2017.

Konecta (2014). *Informe social 2014*. Recuperado de: https://issuu.com/daniel152/docs/informe_social_konecta_2015. Extraído el 06 de marzo del 2017.

Maqueda, J. y Llaguno, J. (1995). *Marketing estrategico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mendoza, P. y Hernandez, R. (2008). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Medina (2013), *Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma iso 9001:2008 en una empresa del sector construcción*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia universidad católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4706>. Extraído el 23 de marzo del 2017.

Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, Juan., Fidalgo, F. y Martínez, P. (2011). *Administración de empresa: un enfoque teórico – práctico*. Madrid: Pearson.

Montoya, A. (2014), *Implementación de un sistema de gestión de la relación con los clientes en una empresa proveedora de servicios de televisión de pago*. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Informático. Pontificia universidad católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5957>. Extraído el 23 de marzo del 2017.

Moreno, R. (2016), *Propuesta para la estandarización del trabajo en el proceso de costura de una empresa textil a través de la metodología PHVA*. Tesis para optar Magister en ingeniería industrial y productividad. Universidad Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Recuperado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16925>. Extraído el 06 de marzo del 2017.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson.

- Muñoz, M. (2005). *Administración*. Lima: Cartolan
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la administración*. México D.F: International Thomson.
- Orozco, S. (2015), *Propuesta de mejora en los procesos del área de call center técnico de una empresa de telecomunicaciones*. Tesis para optar el título de ingeniero. Universidad peruana de ciencias aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/582088>. Extraído el 23 de marzo del 2017.
- Orozco, V. (2016). *Perú: Balance 2016 y oportunidades para 2017 en la industria de contact centers & BPO*. Recuperado de: www.callcenternews.com.ar/apec/31-noticias/389-p7bo+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Palapa, J. (2012), *Propuesta de Estandarización de Procesos*. Tesis para obtener el grado de maestro en administración. Instituto politécnico nacional, México D.F, México. Recuperado de: www.repositoriodigital.ipn.mx. Extraído el 02 de marzo del 2017.
- Panisello, O. (2012), *Estandarización de procesos en una fábrica de impresión y confección de bolsas*. Tesis para optar al título de ingeniero industrial. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España. Recuperado de: academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/5856/577837.pdf?sequence=1. Extraído el 02 de marzo del 2017.
- Paz, A. (2007). *Tablero de mando y control o Balanced Scorecard BSC*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/tablero-de-mando-y-control-o-balanced-scorecard-bsc/>. Extraído el 15 de mayo del 2017.

Peñaloza, C. (2014). *Desarrollo del capital humano*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desarrollo_del_capital_humano. Extraído el 15 de mayo del 2017.

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. (4° ed). Madrid: Esic.

Pizarro, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*. Tesis para optar al grado de magister en gestión y dirección de empresas. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114830>. Extraído el 02 de marzo del 2017.

Quezada, G. (2005). *El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-la-implementacion-del-bsc/>. Extraído el 26 de abril del 2017.

Ramírez, C. (2015). *Administración: teorías y enfoques*. Perú: Macro.

Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de la administración* (3° ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Reyes, M. (2015). *Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa calzados león en el año 2015*. Tesis para optar el título Profesional de ingeniero industrial. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/181/1/reyes_lm.pdf. Extraído el 15 de abril del 2017.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10° edición). México: Prentice – Hall.

Rodríguez, I. y Alpuin, D. (2014). *La Gestión por Procesos en las Organizaciones*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/.../uy/.../Gestión%20por%20Procesos>

%20para%20web.pdf. Extraído el 02 de marzo del 2017.

Rodriguez, M. (2005). *El Método MR: Maximización de resultados*. Bogota: Grupo editorial Norma.

Rospligiosi, R. (2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentación-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>. Extraído el 14 de mayo del 2017.

Soto, B. (2012). *¿Qué es la motivación intrínseca y la motivación extrínseca?* Recuperado de: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31261/que-es-la-motivación-intrinseca-y-la-motivación-extrínseca/>. Extraído el 14 de mayo del 2017.

Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Madrid: Espagrafic.

Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica*. Bogotá: Limusa.

Tejada, A. (2016). *Desarrollo del capital humano*. Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/03/desarrollo-capital-humano/>. Extraído el 14 de mayo del 2017.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México D.F: Patria.

Teruel, S. (2016). *La necesidad de la gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gesti%C3%B3n-por-procesos>. Extraído el 06 de mayo del 2017.

Trujillo, Enrique. (2015). *Fundamentos de la norma COPC. El origen de la norma COPC*. Recuperado de: <https://www.ticexperto.es/fundamentos-de-norma-copc/>. Extraído el 06 de mayo del 2017.

Valle, Y. (2015). *El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales*. Recuperado de:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>.

Vargas, Joge. (2001). *La descripción y el análisis de cargos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/descripción-análisis-de-cargos/>. Extraído el 13 de mayo del 2017.

Vecino, J. (2006). *Síntomas de una mala gestión gerencial*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sintomas-de-una-mala-gestión-gerencial/> Extraído el 06 de marzo del 2017.

Universidad Politécnica Valencia, (2011). *Manual de gestión de procesos*. Recuperado de: http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestión_procesos.pdf. Extraído el 20 de marzo del 2017.

Web empresa. *¿Qué es un procedimiento?* Recuperado de <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>. Extraído el 20 de marzo del 2017.

Zepeda, M. (2012), *Estandarización de procesos de control y ejecución de ventas en el área comercial de Builderhouse*. Tesis para optar al título de ingeniero civil industrial. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/113358>. Extraído el 02 de marzo del 2017.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de la investigación.

Título de la Investigación: Estandarización de procesos para mejorar el área de control de gestión de la empresa, Konecta, 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p style="text-align: center;">Formulación del problema.</p> <p>¿Cómo se puede mejorar la estandarización de procesos del área de Control de gestión de la empresa Konecta?</p>	Objetivo general	<p style="text-align: center;">Metodológica:</p> <p>Investigación holística, la cual trabaja los procesos que tiene que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y clasificación de teorías.</p> <p style="text-align: center;">Practica:</p> <p>En cuanto concluya el trabajo de investigación y de resultar factible: económica y técnicamente, nos permitirá continuar con la segunda fase, que trata de la implementación del proyecto bajo las recomendaciones propuestas, lo cual será reflejado directamente en los beneficios de los colaboradores y de la empresa.</p>
	Proponer la estandarización de procesos mediante un plan de mejora continua del área de Control de gestión de la empresa Konecta.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual de los procesos del área de control de gestión.	
	Categorizar la estandarización de procesos y la gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes.	
	Diseñar una propuesta sólida que permita la estandarización de los procesos.	
	Validar a través del juicio de expertos los instrumentos del diagnóstico y la validación de la propuesta.	
	Evidenciar mediante un plan las medidas preventivas para evitar recurrencias en los problemas encontrados en la gestión por procesos.	
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
Holístico – Mixto	Proyectiva – Transversal	Muestra cualitativa: 3 Muestra cuantitativa: 50 Instrumentos con nombre propio: SPSS

Anexo 2. Matriz metodológica de categorización.

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer la estandarización de procesos mediante un plan de mejora continua del área de Control de gestión de la empresa Konecta.	Diagnosticar la situación actual de los procesos del área de control de gestión.	Estandarización	Políticas y procedimientos	Jefes	Entrevistas.	Ficha de entrevista.
	Categorizar la estandarización de procesos y la gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes.		Capacitación			Ficha de evaluación de expertos.
	Diseñar una propuesta sólida que permita la estandarización de los procesos.		Alineamiento estratégico			Cuestionario.
	Validar a través del juicio de expertos los instrumentos del diagnóstico y la validación de la propuesta.	Gestión por procesos	Seguimiento de procesos.			
	Evidenciar mediante un plan las medidas preventivas para evitar recurrencias en los problemas encontrados en la gestión por procesos.		Planeación			
			Organización.	Colaboradores	Encuesta.	
			Dirección.			
			Control.			

Anexo 3. Instrumento cuantitativo.

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA DE CONTROL DE LA EMPRESA KONECTA

INSTRUCCIÓN: Estimado Analista, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la Gestión por procesos que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PLANEACIÓN					
1	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el área	5	4	3	2	1
2	Comprende la Visión y Misión de la Empresa.	5	4	3	2	1
3	¿Se mantiene informado sobre los objetivos del área?	5	4	3	2	1
4	¿Se priorizan los objetivos para ser alcanzados en corto plazo?	5	4	3	2	1
5	Ud. esta informado de las actividades del área.	5	4	3	2	1
6	¿El área define planes de acuerdo con las necesidades?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA ORGANIZACIÓN						
7	Las funciones y responsabilidades en el área están bien definidas de acuerdo con el puesto de trabajo.	5	4	3	2	1

8	¿La asignación de presupuesto para cada área es adecuada para el desarrollo de las tareas a realizar?	5	4	3	2	1
9	¿Se le asigna las funciones de acuerdo con su cargo?	5	4	3	2	1
10	¿Recibe capacitación de manera constante?	5	4	3	2	1
11	¿Cumple con las funciones establecidas por el área?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA DIRECCIÓN						
12	¿Es partícipe de las decisiones que toman los líderes?	5	4	3	2	1
13	Es informado de los cambios y mejoras de los procesos	5	4	3	2	1
14	¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado?	5	4	3	2	1
15	¿Se siente motivado Ud. por sus jefes en el cumplimiento de sus tareas?	5	4	3	2	1
16	Se promueve el liderazgo en el área.	5	4	3	2	1
17	Los encargados del área brindan información clara sobre los procedimientos de la empresa.	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA CONTROL						
18	Se mantiene los procesos actualizados.	5	4	3	2	1
19	Se evalúa periódicamente las diversas sub áreas y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.	5	4	3	2	1
20	¿Cuándo el área capacita al analista se evalúa lo aprendido?	5	4	3	2	1
21	Se realizan monitoreos de manera correcta.	5	4	3	2	1
22	Cuando los superiores identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuada.	5	4	3	2	1

Muchas gracias.

Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativo.



FICHA DE ENTREVISTA

Día	Lunes
Condición o cargo	Úrsula Valdez – Jefa de Planificación
Lugar	Empresa Konecta. Entrevista interactiva.
Fecha	24/04/2017

Nro.	Preguntas
1	¿Mediante que procesos se definen los objetivos de la gestión?
2	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y metas del área?
3	¿Qué criterios utiliza para asignar la distribución de cuentas a los diferentes analistas?
4	¿De qué manera organiza Ud. las capacitaciones del personal y como aporta en las mejoras de sus funciones?
5	¿Cómo es el proceso para la asignación de funciones y como se desarrolla la comunicación entre las otras subáreas?
6	¿Qué actividades realizan actualmente para motivar y orientar al personal?
7	¿Cómo mantiene los procesos (manuales) actualizados y alineados?
8	¿Qué acciones de seguimiento se realizan con los analistas críticos? ¿Cuál es el procedimiento en cada acción?
9	¿Qué medidas toma Ud. en caso se presenten errores en las tareas diarias de los analistas?

Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativo.



FICHA DE ENTREVISTA

Día	Lunes
Condición o cargo	Balmer Príncipe – Jefe del Soporte a la gestión
Lugar	Empresa Konecta. Entrevista interactiva.
Fecha	24/04/2017

Nro.	Preguntas
1	¿Mediante que procesos se definen los objetivos de la gestión?
2	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y metas del área?
3	¿Qué criterios utiliza para asignar la distribución de cuentas a los diferentes analistas?
4	¿De qué manera organiza Ud. las capacitaciones del personal y como aporta en las mejoras de sus funciones?
5	¿Cómo es el proceso para la asignación de funciones y como se desarrolla la comunicación entre las otras subáreas?
6	¿Qué actividades realizan actualmente para motivar y orientar al personal?
7	¿Cómo mantiene los procesos (manuales) actualizados y alineados?
8	¿Qué acciones de seguimiento se realizan con los analistas críticos? ¿Cuál es el procedimiento en cada acción?
9	¿Qué medidas toma Ud. en caso se presenten errores en las tareas diarias de los analistas?

Anexo 4. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativo.



FICHA DE ENTREVISTA

Día	Viernes
Condición o cargo	Daniel Sáenz – Jefe del Gestión en tiempo real.
Lugar	Empresa Konecta. Entrevista interactiva.
Fecha	21/04/2017

Nro.	Preguntas
1	¿Mediante que procesos se definen los objetivos de la gestión?
2	¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos y metas del área?
3	¿Qué criterios utiliza para asignar la distribución de cuentas a los diferentes analistas?
4	¿De qué manera organiza Ud. las capacitaciones del personal y como aporta en las mejoras de sus funciones?
5	¿Cómo es el proceso para la asignación de funciones y como se desarrolla la comunicación entre las otras subáreas?
6	¿Qué actividades realizan actualmente para motivar y orientar al personal?
7	¿Cómo mantiene los procesos (manuales) actualizados y alineados?
8	¿Qué acciones de seguimiento se realizan con los analistas críticos? ¿Cuál es el procedimiento en cada acción?
9	¿Qué medidas toma Ud. en caso se presenten errores en las tareas diarias de los analistas?

Anexo 5. Certificado de validez por juicio de expertos.

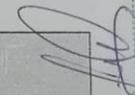
Anexo 5: Certificado de validez por Juicio de Experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

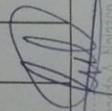
Yo, Fernando Alexis Noboa Labajos identificado con DNI Nro. 40086182 Especialista en Metodología de la Inv. Actualmente laboro en La Universidad Winer ubicado en Lima procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA GESTIÓN POR PROCESO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PLANIFICACIÓN																			
1	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el área.			✓				✓				✓				✓			
2	Comprende la Visión y Misión de la Empresa.			✓				✓				✓				✓			
3	¿Se mantiene informado sobre los objetivos del área?			✓				✓				✓				✓			
4	¿Se priorizan los objetivos para ser alcanzados en corto plazo?			✓				✓				✓				✓			
5	Ud. esta informado de las actividades del área.			✓				✓				✓				✓			
6	¿El área define planes de acuerdo a las necesidades?			✓				✓				✓				✓			


Mg. Fernando Alexis Noboa Labajos
 Catedrático de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: ORGANIZACIÓN												
7	Las funciones y responsabilidades en el área están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo.				✓				✓			✓
8	¿La asignación de presupuesto para cada área es adecuada para el desarrollo de las tareas a realizar?				✓				✓			✓
9	¿Se le asigna las funciones de acuerdo a su cargo?				✓				✓			✓
10	¿Recibe capacitación de manera constante?				✓				✓			✓
11	¿Cumple con las funciones establecidas por el área?				✓				✓			✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: DIRECCIÓN												
12	¿Es participe de las decisiones que toman los líderes?				✓				✓			✓
13	Es informado de los cambios y mejoras de los procesos.				✓				✓			✓
14	¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado?				✓				✓			✓
15	¿Se siente motivado Ud. por sus jefes en el cumplimiento de sus tareas?				✓				✓			✓
16	Se promueve el liderazgo en el área.				✓				✓			✓
17	Los encargados del área brindan información clara sobre los procedimientos de la empresa.				✓				✓			✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL												
18	Se mantiene los procesos actualizados.				✓				✓			✓
19	Se evalúa periódicamente las diversas sub áreas y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.				✓				✓			✓
20	¿Cuándo el área capacita al analista se evalúa lo aprendido?				✓				✓			✓
21	Se realizan monitoreos de manera correcta.				✓				✓			✓
22	Cuando los superiores identifican problemas toman				✓				✓			✓


 M.ª Fernanda A. Nolasco Labajos
 Coordinadora de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

acciones correctivas en forma adecuada.				✓			✓			✓		✓		
---	--	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	---	--	--

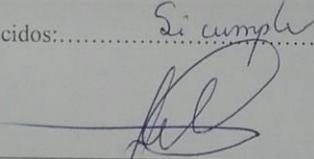
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:
.....
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple*

Es todo cuanto informo;



 Mg. Fernando A. Nolazco Labajos
 Catedrático de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

Anexo 5. Certificado de validez por juicio de expertos.

Anexo 5: Certificado de validez por Juicio de Experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ABEL DE LA TORRE TETADA identificado con DNI Nro. 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en UNIVERSIDAD ubicado en LINCE procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA GESTIÓN POR PROCESO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PLANIFICACIÓN																			
1	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el área.			/				/				/				/			
2	Comprende la Visión y Misión de la Empresa.			/				/				/				/			
3	¿Se mantiene informado sobre los objetivos del área?			/				/				/				/			
4	¿Se priorizan los objetivos para ser alcanzados en corto plazo?			/				/				/				/			
5	Ud. esta informado de las actividades del área.			/				/				/				/			
6	¿El área define planes de acuerdo a las necesidades?			/				/				/				/			

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: ORGANIZACIÓN											
7	Las funciones y responsabilidades en el área están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo.				/		/		/		/
8	¿La asignación de presupuesto para cada área es adecuada para el desarrollo de las tareas a realizar?				/		/		/		/
9	¿Se le asigna las funciones de acuerdo a su cargo?				/		/		/		/
10	¿Recibe capacitación de manera constante?				/		/		/		/
11	¿Cumple con las funciones establecidas por el área?				/		/		/		/
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: DIRECCIÓN											
12	¿Es participe de las decisiones que toman los líderes?				/		/		/		/
13	Es informado de los cambios y mejoras de los procesos.				/		/		/		/
14	¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado?				/		/		/		/
15	¿Se siente motivado Ud. por sus jefes en el cumplimiento de sus tareas?				/		/		/		/
16	Se promueve el liderazgo en el área.				/		/		/		/
17	Los encargados del área brindan información clara sobre los procedimientos de la empresa.				/		/		/		/
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL											
18	Se mantiene los procesos actualizados.				/		/		/		/
19	Se evalúa periódicamente las diversas sub áreas y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.				/		/		/		/
20	¿Cuándo el área capacita al analista se evalúa lo aprendido?				/		/		/		/
21	Se realizan monitoreos de manera correcta.				/		/		/		/
22	Cuando los superiores identifican problemas toman				/		/		/		/

Anexo 5. Certificado de validez por juicio de expertos.

Anexo 5: Certificado de validez por Juicio de Experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Picoaga Linares identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Univ. Mar del Uleres ubicado en P. Pinar 2021 procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA GESTIÓN POR PROCESO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PLANIFICACIÓN																			
1	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el área.				✓				✓				✓				✓		
2	Comprende la Visión y Misión de la Empresa.				✓				✓				✓				✓		
3	¿Se mantiene informado sobre los objetivos del área?				✓				✓				✓				✓		
4	¿Se priorizan los objetivos para ser alcanzados en corto plazo?				✓				✓				✓				✓		
5	Ud. esta informado de las actividades del área.				✓				✓				✓				✓		
6	¿El área define planes de acuerdo a las necesidades?				✓				✓				✓				✓		

DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: ORGANIZACIÓN											
7	Las funciones y responsabilidades en el área están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo.				/		/		/		/
8	¿La asignación de presupuesto para cada área es adecuada para el desarrollo de las tareas a realizar?				/		/		/		/
9	¿Se le asigna las funciones de acuerdo a su cargo?				/		/		/		/
10	¿Recibe capacitación de manera constante?				/		/		/		/
11	¿Cumple con las funciones establecidas por el área?				/		/		/		/
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: DIRECCIÓN											
12	¿Es participe de las decisiones que toman los líderes?				/		/		/		/
13	Es informado de los cambios y mejoras de los procesos.				/		/		/		/
14	¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado?				/		/		/		/
15	¿Se siente motivado Ud. por sus jefes en el cumplimiento de sus tareas?				/		/		/		/
16	Se promueve el liderazgo en el área.				/		/		/		/
17	Los encargados del área brindan información clara sobre los procedimientos de la empresa.				/		/		/		/
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: CONTROL											
18	Se mantiene los procesos actualizados.				/		/		/		/
19	Se evalúa periódicamente las diversas sub áreas y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.				/		/		/		/
20	¿Cuándo el área capacita al analista se evalúa lo aprendido?				/		/		/		/
21	Se realizan monitoreos de manera correcta.				/		/		/		/
22	Cuando los superiores identifican problemas toman				/		/		/		/

acciones correctivas en forma adecuada.				✓			✓			✓			✓		
---	--	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:
.....
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos..... *Si cumple*

Es todo cuanto informo;

[Handwritten Signature]
Firma

Anexo 6. Certificado de validez de la propuesta.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Titulo de la investigación: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
 Nombre de la propuesta: PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DEL AREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA KONECTA, 2017.

Yo, Jose Antonio Picoaga Jimeno identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista
 en Administración Actualmente laboro en Urb. Morbat el Verde Ubicado
 en Dr. Ven. Thomas José Fúnez

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

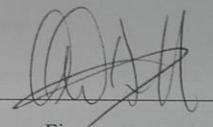
Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado.	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsable de las diversas actividades.	/	/	/	/	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	/	/	/	/	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	/	/	/	/	

Y después de la revisión opino que: *Procede*

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6. Certificado de validez de la propuesta.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA MEJORAR EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA KONECTA, 2017.
 Nombre de la propuesta: PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA KONECTA, 2017.

Yo, ABEN DE LA TORRE TESTADA identificado con DNI Nro. 07870330 Especialista
 en ADMINISTRACION Actualmente laboro en V. WISNKA Ubicado
 en LINCE

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

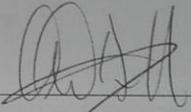
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado.	/		/		/			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsable de las diversas actividades.	/		/		/		/	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	/		/		/		/	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	/		/		/		/	

Y después de la revisión opino que: *Procede*

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

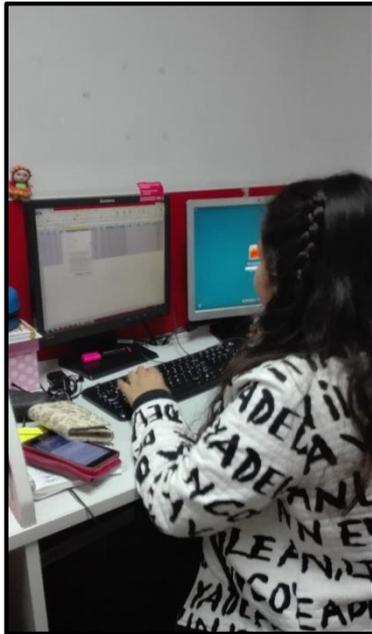


 Firma

Anexo 7. Evidencia de la visita a la empresa.



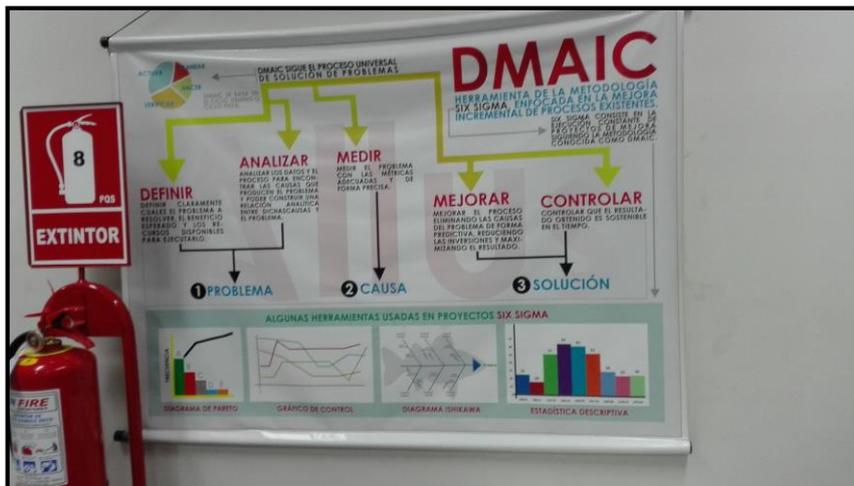
Instalaciones dentro del área de control de gestión.



Analista realizando sus tareas diarias.

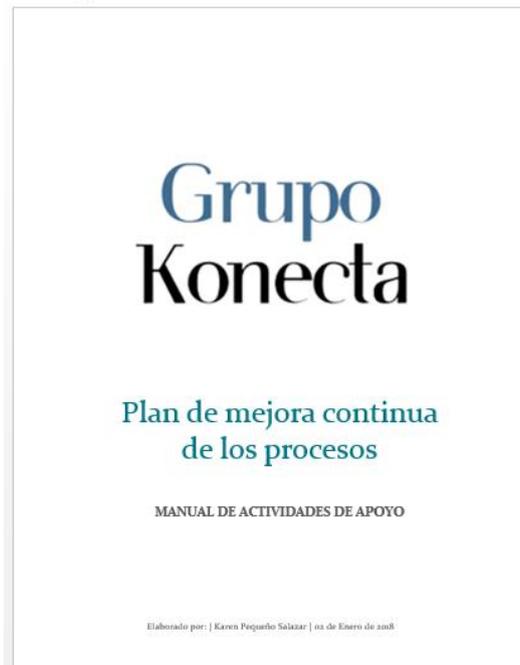


Herramientas de capacitación.

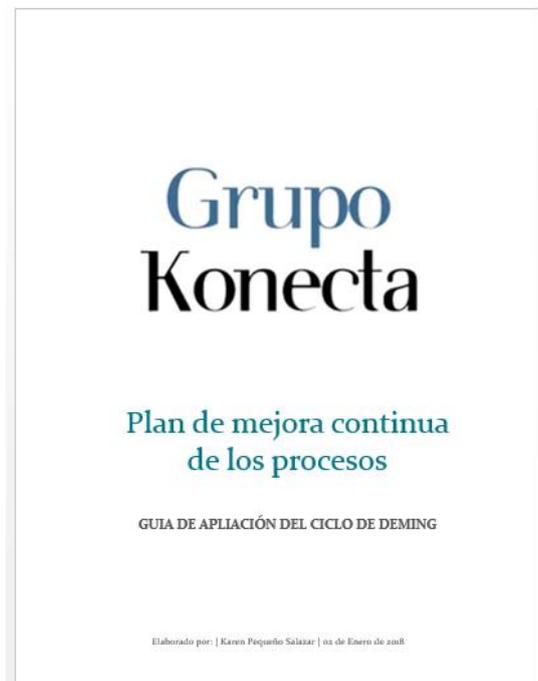


Gigantografía de herramientas de calidad que sirve de apoyo a los analistas.

Anexo 8. Evidencia de la propuesta.



Manual de las actividades de apoyo.



Guía de aplicación del ciclo de Deming.