



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍAS**

Tesis

**Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la
metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios
empresariales, Lima - 2019**

**Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de
Gestión Empresarial**

AUTORA

Br. Paz Meléndez, María Lely

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

**Ingenierías de Sistemas e Informática, Industrial y Gestión Empresarial y
Ambiental**

LIMA - PERÚ

2019

Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Robert Julio Contreras Rivera

Secretario

Mtro. Alfredo Marino Ramos Muñoz

Vocal

Mtro. Nicolas Fedeberto Ortiz Vargas

Asesor metodólogo

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Asesor temático

Mg. Jorge Ernesto Cáceres Trigoso

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a mi madre, quien es mi motivo para seguir adelante creciendo personalmente y profesionalmente, a mis hermanos quienes cada uno me enseñan de diferentes formas su lucha y perseverancia para cumplir los objetivos propuestos, finalmente a las personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome en cada momento.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y enseñanza necesaria para afrontar cada uno de los obstáculos y seguir adelante. A la universidad por permitirme y darme la oportunidad de seguir creciendo personal y profesionalmente, a cada uno de los profesores que han compartido sus enseñanzas de calidad a lo largo de mi carrera y a las personas que siempre estuvieron a mi lado desde el inicio que me apoyaron y motivaron a luchar y seguir adelante

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Paz Meléndez María Lely identificado con DNI Nro. 46460165, domiciliado en el distrito de Jesús María de la ciudad de Lima egresado de la carrera profesional de Ingeniería Industrial y Gestión Empresarial he realizado la Tesis titulada “Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019” para optar el título profesional de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 15% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 24 de julio del 2018


Paz Meléndez María Lely
DNI 46460165

Presentación

Señores miembros del jurado:

La presente investigación tiene como título “Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019”, el cual tuvo como objetivo Presentar una propuesta de mejora para la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019. La investigación se regirá bajo los lineamientos, reglamentos y normativas de grados y títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Ingeniero Industrial y de Gestión empresarial.

La presente investigación está compuesta por nueve capítulos, siguiendo la secuencia de esta investigación.

Primer capítulo se plantea el problema general de la investigación, así como los problemas específicos, los objetivos generales y específicos de la investigación y la justificación de la por la que se realizó la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta las teorías de la investigación y los antecedentes nacionales e internacionales que dieron soporte a la investigación, así como la descripción de la empresa donde se realiza la investigación.

El tercer capítulo, se detalla la metodología de la investigación, así como el tipo, el nivel de método, se presentó también las categorías y subcategorías, la población y la muestra las técnicas e instrumentos de la investigación.

El cuarto capítulo, se presenta los resultados cuantitativos, análisis cualitativo de la investigación.

El quinto capítulo, se desarrolla la propuesta de la investigación, describiendo cada uno de los objetivos de solución, así como la justificación y resultados esperados de la propuesta.

El sexto capítulo se presenta la discusión de los resultados.

El séptimo capítulo, se presenta las conclusiones y sugerencias de la investigación.

En el octavo capítulo, se presenta las referencias bibliográficas de la investigación.

Finalmente, en los anexos se presenta las matrices desarrolladas durante la investigación.

Br. Paz Meléndez, María Lely

DNI. 46460165

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
Índice de cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	19
1.2 Formulación del problema	21
1.2.1 Problema general	21
1.2.2 Problemas específicos	21
1.3 Justificación	21
1.3.1 Justificación teórica	21
2.2.1 Justificación metodológica	22
2.2.2 Justificación práctica	22
2.3 Limitaciones	23
2.4 Objetivos	23
2.4.1 Objetivo general	23
2.4.2 Objetivos específicos	23

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico	25
2.2 Antecedentes	28
2.3 Marco conceptual	33
2.4 Empresa	42

	Pág.
2.4.1 Descripción de la empresa	42
2.4.2 Marco legal de la empresa	42
2.4.3 Actividad económica de la empresa	43
2.4.4 Información tributaria de la empresa	43
2.4.5 Información económica y financiera de la empresa	43
2.4.6 Proyectos actuales	43
2.4.7 Perspectiva empresarial	44

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1	Tipo, nivel y método	46
3.2	Categorías y subcategorías apriorísticas	47
3.3	Población, muestra y unidades informantes	48
3.4	Técnicas e instrumentos	49
3.5	Procedimiento	51
3.6	Análisis de datos	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1	Descripción de resultados	56
4..1	Resultados cuantitativos	56
4..2	Análisis cualitativo	68
4..3	Análisis mixto de la categoría problema gestión de procesos	78
4.2	Propuesta	86
4.2.1	Fundamentos de la propuesta	86

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Matriz de consistencia	135
Anexo 2. Evidencias de la propuesta	136
Anexo 3. Instrumento cuantitativo	144
Anexo 4. Instrumento cualitativo	147
Anexo 5. Base de datos (instrumento cuantitativo)	148
Anexo 6. Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	149
Anexo 7. Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	158
Anexo 8. Matriz de causa efecto para definir el problema	160
Anexo 9. problema objetivo	162
Anexo 10. Justificación de la investigación	163
Anexo 11. Matriz de teorías	165
Anexo 12. Matriz de antecedentes	171
Anexo 13. Marco conceptual	186
Anexo 14. Construcción de la categoría problema	199
Anexo 15. Matriz del método	200
Anexo 16. Análisis de datos	206

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Categoría y subcategorías.	47
Tabla 2. Validación de expertos del instrumento cuantitativo.	50
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad.	51
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría planificación.	56
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría capacitación al personal.	58
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría tecnología.	60
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría entorno.	63
Tabla 8. Pareto de la categoría problema gestión de procesos operativos.	65
Tabla 9. Comparación de los resultados del proceso de declaración de siniestros.	93
Tabla 10. Indicadores del proceso de declaración de siniestros.	94
Tabla 11. Comparación de los resultados del proceso ampliación de carta de garantía.	96
Tabla 12. Indicadores del proceso de Solicitud de ampliación de carta de garantía.	96
Tabla 13. Comparación de los resultados del proceso de Liquidación de facturas.	98
Tabla 14. Indicadores del proceso de Solicitud de ampliación de carta de garantía.	99

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría planificación.	56
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría capacitación al personal.	59
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría tecnología.	61
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría entorno.	63
Figura 5. Pareto de la categoría problema gestión de procesos.	66
Figura 6. Red informativa de la categoría gestión de procesos.	68
Figura 7. Red informativa de la sub categoría planificación.	69
Figura 8. Red informativa de la sub categoría tecnología.	73
Figura 9. Red informativa de la sub categoría entorno.	75
Figura 10. Red informativa de las categorías emergentes.	77
Figura 11. Red informativa de la sub categoría planificación.	79
Figura 12. Red informativa de la sub categoría capacitación al personal.	81
Figura 13. Red informativa de la sub categoría tecnología.	83
Figura 14. Red informativa de la sub categoría entorno.	85
Figura 15. Mapa de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales.	91
Figura 16. Procesos de la central de control de operaciones.	91
Figura 17. DAP Actual de declaración de siniestros.	92
Figura 18. DAP propuesto de declaración de siniestros.	93
Figura 19. DAP Actual de Solicitud de ampliación de carta de garantía.	94
Figura 20. DAP propuesto de solicitud de ampliación de carta de garantía.	95
Figura 21. DAP Actual de liquidación de facturas.	97
Figura 22. DAP propuesto de liquidación de facturas.	98
Figura 23. Diagrama de Gantt para el objetivo 1.	100
Figura 24. Formato de diagrama de análisis de procesos (DAP).	102
Figura 25. Diagrama del proceso de declaración de siniestros.	105
Figura 26. Diagrama del proceso de solicitud de ampliación de carta de garantía.	106
Figura 27. Diagrama del proceso de liquidación de facturas.	107
Figura 28. Formato de control de declaración de siniestros.	108
Figura 29. Formato de control de solicitud de ampliación de carta de garantía.	108
Figura 30. Formato de control de liquidación de facturas.	109
Figura 31. Diagrama de Gantt para el objetivo 2.	110

	Pág.
Figura 32. Software Bizagi. Fuente: Elaboración propia.	112
Figura 33. Diagrama de Ishikawa de falta de capacitación.	114
Figura 34. Formato de plan de capacitación.	116
Figura 35. Formato de plan de capacitación.	117
Figura 36. Ficha de capacitación.	118
Figura 37. Diagrama de Gantt para el objetivo 3.	119

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Problemas, alternativas y solución de la investigación	88
Cuadro 2. Plan de actividades del objetivo 1	89
Cuadro 3. Presupuesto objetivo 1	101
Cuadro 4. Plan de actividades del objetivo 2	103
Cuadro 5. Presupuesto objetivo 2	111
Cuadro 6. Plan de actividades del objetivo 3.	113
Cuadro 7. Matriz de priorización	115
Cuadro 8. Presupuesto para el objetivo 3	120

Resumen

La presente investigación “Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019”, tuvo como objetivo presentar una propuesta de mejora para la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.

El método utilizado para este estudio es el de sintagma holístico de tipo proyectiva con un enfoque mixto bajo un nivel comprensivo, lo cual permitió la obtención de los resultados cuantitativos y cualitativos mediante de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fueron realizados a los trabajadores de la empresa y a expertos y conocedores de los procesos dentro de la empresa, por lo que la información fue triangulada de la cual se obtuvieron ideas para la propuesta de mejora de los procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

En esta investigación se concluyó que para mejorar los problemas de la gestión de los procesos de la empresa, es importante analizar diseñar adecuadamente la planificación de los procesos y funciones y aportaciones de cada trabajador representado el mapa de procesos de la empresa, Además de mejorar la gestión de los proceso por medio del diagrama de análisis de procesos para medir la productividad, para que los trabajadores tengan y conozcan las secuencias de las actividades a realizar durante la gestión de un procesos de creo diagramas de flujo los cuales les permitirá tener una guía y una visión más amplia de los objetivos que se quiere lograr en un determinado proceso, por ultimo para mejorar el control y seguimiento de procesos y capacitaciones a los trabajadores es importante diagramar los procesos y usar formatos de control de procesos y desarrollar un plan de capacitación continua a los trabajadores con el objetivo de motivación y aumentar la productividad de la empresa.

Palabras clave: Gestión de procesos, mejorar continua, planificación

Abstract

The present investigation "Proposal of improvement for the management of processes under the methodology PHVA in the company of advising and business services, Lima - 2019", had like objective to present a proposal of improvement for the management of operative processes of a company of business services, Lima - 2019.

The method used for this study is the holistic syntagm of projective type with a mixed approach under a compressive level, which allowed obtaining the quantitative and qualitative results through the technique of the survey and as an instrument the questionnaire that were made to the workers of the company already experts and knowledgeable about the processes within the company, so the information was triangulated from which ideas were obtained for the proposal of improvement of the processes of the company of advising and business services.

In this investigation it was concluded that to improve the problems of the management of the processes of the company, it is important to analyze adequately design the planning of the processes and functions and contributions of each worker represented in the process map of the company, in addition to improving the process management by means of the process analysis diagram to measure productivity, so that workers have and know the sequences of the activities to be carried out during the management of a process of flow diagrams which will allow them to have a guide and a broader vision of the objectives to be achieved in a certain process, finally to improve the control and monitoring of processes and training for workers is important to diagram the processes and use process control formats and develop a continuous training plan to the workers with the objective of motivation and increase the productivity of the to company.

Key words: Process management, continuous improvement, planning.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

A nivel mundial el éxito de toda empresa está en satisfacer a sus clientes tanto internos como externos ofreciéndoles productos o servicios de calidad que superen sus expectativas por ese motivo la gestión de los procesos que son los que están relacionados directamente con los procedimientos y con la obtención del producto final o el servicio ofrecido al cliente. La calidad y la gestión de proceso son factores que marcan la diferencia frente a la competencia y de las grandes empresas exitosa (Economía, 2015).

La gestión de procesos operativos está orientada a guiar a la organización en como funcionara, a enfocarse en mejorar las actividades y procesos que ayuden a optimizar actividades y mejora La satisfacción del cliente. El cliente tiene un papel fundamental motivo por el cual se debe orientar la empresa hacia el cliente y entender sus necesidades y llevarlas hasta el final o último rincón de la empresa, con el fin de formar una cultura orientada hacia un proceso gestión que definan la calidad de los productos y la satisfacción del cliente. Hoy en día enfocarse o centrarse en como funcionara la organización, como serán sus procesos es fundamental para las organización y un factor determinante e importante a la hora de la selección de estrategias para el producto o servicio en el mercado, los clientes hoy en día son más exigentes por los constantes cambios de los avances tecnológicos que exigen mayor calidad de los productos o servicios que brindan las organizaciones motivo por el cual el cliente son la razón de ser de las empresas (Mallar, 2019).

La gestión de procesos operativos se relaciona con la norma ISO 9001. Esta norma está enfocada en implementar y mejorar continuamente la calidad tanto de los procesos operativos como los servicios brindados a los clientes todo esto gracias al enfoque de la norma de gestión de la calidad que busca mejorar los procesos, el funcionamiento y asignación de tareas y funciones a cada trabajador para mejorar la administración dentro de la organización y por ende garantizar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes tanto internos como externos, de esta manera asegurar la fidelización de los clientes y marcar una ventaja frente a la competencia

garantizando así la permanencia y desarrollo de la empresa en el mercado (Monteverde, 2015).

Actualmente, todas las organizaciones están sometidas a cambios y transformaciones de procesos por el constante cambio y el aumento de las exigencias del cliente, la calidad ha llegado a convertirse en un factor determinante en un momento de selección convirtiéndose así en calidad total un término muy utilizado por las empresas de productos o servicios que quieren orientar sus actividades en una gestión de procesos y mejorar el funcionamiento y obtención de una mayor productividad dirigida hacia la satisfacción del cliente (Esquivel, León, & Castellanos, 2017).

Hoy en día se ha generado un crecimiento en el interés por mejorar constantemente los procesos relacionados con la mejora de recursos necesarios para el desarrollo del trabajo tanto de empresa que producen bienes, así como de empresas de servicios que buscan mejorar la calidad de sus procesos operativos y satisfacer los requerimientos de los trabajadores. Por tal motivo las organizaciones deben enfocarse en mejorar constantemente la gestión de sus procesos operativos basados en una mejorar continuamente, que involucra como principal objetivo a toda la administración y áreas de la organización tanto áreas de producción como las áreas de servicios es decir mejora los procesos de gestión estratégica, los procesos operativos relacionados directamente al proceso de producción así como también los procesos de soporte que brindan apoyo a la organización se deben involucrar en el cumplimiento y desarrollo de la gestión de los procesos que busca mejorar la calidad de productos y servicios (Cendales, 2014).

La empresa de asesoría y servicios empresariales presenta problemas en la gestión de sus procesos operativos dado que no cuenta con una planificación estratégica de sus procesos que les ayude a planificar y asignar funciones a los trabajadores, no hay una capacitación constante mente a su personal por ende el personal no se identifica y no se siente motivado para desarrollar su trabajo motivo por el cual hay una constante rotación de personal por que no cuentan con las herramientas necesarias y adecuadas para desarrollar su trabajo, los procesos repetitivos que demoran la salida de un producto y no hay un responsable ningún trabajador quiere asumir responsabilidades en los procesos además de esto el uso de la tecnología no es la adecuada, cuenta con maquinarias obsoletas que no ayudan al desarrollo de su trabajo y sobre todo el entorno en el que se

desarrolla el trabajo no es el adecuado es decir la empresa no cuenta con un plan de procesos o manual de funciones que guíen su desarrollo de la gestión de procesos operativos dentro de la organización motivo por el cual hay muchas demoras en entrega de productos y en atención a requerimientos de los clientes.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos operativa en una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo es la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019?

¿Cuáles son los factores/causas de mayor ocurrencia en la gestión de procesos operativos en la empresa de servicios empresariales, Lima - 2019?

¿Cómo la estrategia influye en la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

Las teorías que sustentan esta investigación son: Teoría de la Administración de Taylor Frederick citado por el escritor Chiavenato en uno de sus ejemplares libros la cual es la Introducción a la Teoría General de la Administración, además también la teoría de las restricciones de Eliyahu Goldratt sustentado por Aguilera en unos de sus ejemplares de un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones, la teoría de la mejora continua, teoría de sistemas y la teoría de la calidad, además se considera que estas teorías contribuirán con el desarrollo de las mejoras de la gestión administrativa de los procesos

de la organización de asesoría y servicios empresariales y con la elaboración y desarrollo que se propone para esta investigación.

1.3.2 Justificación metodológica

Para el desarrollo de este trabajo lo que se utilizó fue un enfoque mixto y una investigación holística que considera las variables cualitativa y cuantitativa, lo cual permitirá a la empresa implementar mejoras para su gestión de procesos operativos e incrementar su rentabilidad.

Se trabajó en la investigación la técnica de la entrevista y el instrumento se usó el cuestionario a 3 especialistas de la empresa de asesoría y servicios empresariales los que nos brindaron una información más clara de los problemas y las posibles alternativas de solución dentro de la organización.

1.3.3 Justificación práctica

La investigación permitirá y servirá a la empresa de asesoría y servicios empresariales como guía para mejorar sus procesos operativos, siendo este un factor importante y determinante de la mejora de la calidad de sus procesos de diferentes áreas que ayudan a mejorar o incrementar la productividad de la organización y mejora la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. Se realizó un diagrama de trabajo para identificar los posibles problemas y causas principales que podrían afectar la gestión de procesos.

La investigación, además contribuyó con el desarrollo de mapas de procesos para las diferentes áreas además de un desarrollo de planificación de estrategias de administración. La gestión de procesos operativos es un factor crítico dentro de la empresa dado que de ello depende mejorar la calidad de desarrollo de tareas, de producción y servicios y desarrollo de sus actividades que se verán reflejadas en la satisfacción del cliente interno y externos.

Esta investigación servirá como guía para mejora y diseñar un plan de mejora de los procesos operativos de la empresa de asesoría y servicios empresariales que se verán reflejados en un incremento de la productividad, la calidad de sus productos y la satisfacción de sus trabajadores y clientes, además esta investigación servirá como fuente de información para futuras investigaciones dentro del sector de las empresas de servicios y también de producción que tengan o estén presentado el mismo o similar problema con la gestión de sus procesos.

1.4 Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación se encontraron diferentes situaciones las cuales limitaron el desarrollo. Se tuvo problemas con el tiempo dado que actualmente trabajo y los horarios se cruzaron con los horarios del curso de investigación, además de problemas de salud de un familiar, se tuvo problemas de coordinación y desarrollo del trabajo, así como también en la búsqueda de información de la empresa la cual por seguridad no brinda mayor información.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de mejora para la gestión de procesos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.

1.5.2 Objetivos específicos

Analizar la gestión de procesos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.

Inferir los factores/causa con más incidencia en la gestión de procesos de la empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.

Pronosticar la influencia de las estrategias de la gestión de procesos de una empresa de servicios empresariales, Lima - 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Sustento teórico

Teoría de la Administración

La teoría y su aplicación, se emplea en toda la gestión de procesos que busca desarrollar habilidades de relaciones humana para el correcto funcionamiento de las áreas asignadas y relacionadas. La administración funcional propone como una mejor solución desarrollar funciones para cada trabajador para que este sea más eficiente y especialista en lo que haces sin dejar de lado la mejora continua y la retroalimentación. La teoría se relaciona con este estudio dado que la administración es un eje principal para entender los posibles problemas que se presentan dentro y fuera de la organización y para una correcta toma de decisiones (Chiavenato, 2005).

Teoría de las restricciones

El aporte de las restricciones busca en todo momento mejorar constantemente la gestión de los procesos que se centra principalmente en las restricciones que impiden el desarrollo correcto de los procesos. Esta teoría es la base fundamental para el desarrollo empresarial que involucra a todas las áreas y se enfoca en las actividades que funcionan como un punto crítico para el cumplimiento eficiente de todos los procesos (Aguilera, 2000).

La teoría se relaciona con este estudio dado que la teoría de restricciones requiere del involucramiento de la administración para una correcta gestión de procesos que conlleven a una correcta toma de decisiones para la mejora continua. Esta teoría busca principalmente los problemas que generan retrasos o limitan el desarrollo del trabajo y de las actividades planteadas para un determinado proceso, las restricciones pueden ser de diferentes aspectos ya sea físicos, de recursos humanos, maquinarias, materiales y otros que dificultan o retrasan el proceso, la teoría busca identificar las posibles causas del problema que está generando la demora para enfocarse en ese problema y encontrar la mejor solución generando una mejora continua y un control de procesos.

Teoría de la mejora continua

La teoría de la mejora continua es una base fundamental para todo tipo de actividades y procesos que se deseen mejorar en una empresa ya sea de servicios o de productos con el objetivo de identificar una oportunidad de mejora mediante la recolección de datos importantes para luego tomar decisiones correctas de las cuales dependen los cambios y mejoras para la organización relacionado con la visión y misión de la empresa. Los procesos de mejora continua son la medición, análisis y mejora que son necesarias para medir y analizar el la eficiencia y la eficacia.

La metodología del PHVA está enfocada en la mejora continua de la organización que busca desarrollar identificar y analizar cada proceso de mejora. El cual se divide en cuatro etapas:

1. Planear: el primer paso es la planeación de lo que la empresa u organización busca todo esto en relación con la misión y visión de la empresa es decir con la razón de ser de la empresa.
2. Hacer: en esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo propuesto anteriormente hasta cumplir con el objetivo.
3. Verificar: En esta etapa se verifica si todos los objetivos propuestos se están cumpliendo o no para mejorarlos.
4. Actuar: en la cuarta etapa es con la que se concluye el ciclo del proceso y en donde se puede identificar y mejorar alguna actividad o procesos que se necesite para el logro de la eficiencia de la planeación (López, Villa, & Vásquez, 2007)

Esta teoría se relaciona con el estudio dado que la teoría de la mejora continua es una base importante para el desarrollo de la empresa, la mejora continua es importante que todo tipo de empresa se enfoque en desarrollar dentro de su organización. Actualmente la empresa de estudio no cuenta con un plan de procedimientos para lograr sus objetivos propuesto por lo que la mejora continua será una herramienta para que esta empresa mejore sus procesos logrando así mantenerse en el mercado y diferenciarse de las competencias.

Teoría de la calidad

La calidad es el grado en que un producto o servicio logra satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes de los clientes quienes tienen una constante cambio de necesidades y exigencias. La calidad es un nivel que toda empresa busca alcanzar durante el crecimiento y desarrollo de la empresa (Vertice, 2008).

Esta teoría se relaciona con la investigación ya que la calidad es lo que toda empresa busca lograr a lo largo de su vida empresarial. La pérdida o ganancia de nuevos clientes depende la calidad de servicio o producto que este haya recibido y el grado en que este haya cubierto las expectativas del cliente, la calidad y la mejora de la calidad es muy importante para el crecimiento de la empresa y la permanencia de esta en el mercado.

Teoría general de sistemas

La teoría de general de sistemas busca formular conceptos para crear conceptos y condiciones que puedan ser aplicadas para la mejora de los procesos dentro de una empresa ya sea de servicios o productos, las transformaciones de las materias en productos finales pasan por un proceso en cual son transformados o moldeados en un producto final que será dirigido al cliente final (Enriques, 2006).

La aplicación en esta investigación de la teoría general de sistemas está relacionada dado que esta investigación se enfoca en mejorar la gestión de procesos de una empresa de asesoría y servicios empresariales en el cual se busca desarrollar teorías o procesos que ayuden a mejorar la gestión de los procesos.

2.2 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

En Cartagena, Sánchez (2016) en la tesis *Implementación de un sistema de gestión de calidad ISO:2015* en la organización Piratar Arena Football center S. L. La cual tuvo Como objetivo implementar un sistema de gestión de calidad ISO: En una empresa deportiva, a metodología aplicaron fue de métodos deductivo y teórico, se desarrolló en la compañía Piratar Arena Football center S.L a 57 trabajadores de la empresa. Obteniendo como conclusión que el desarrollo de esta investigación de realización de documentos importantes para la aplicación del sistema de gestión de calidad en una empresa deportiva es un punto crítico para la implantación de un sistema de gestión de calidad, desarrollando mapas de Procesos, Gestión de control interno y una constante evaluación de los procesos alcanzando así una ventaja competitiva que marca la diferencia frente a las competencias dicha investigación será de mucha importancia para el desarrollo de investigación de la empresa de sensoria y servicios empresariales.

En Matagalpa Nicaragua, Flores (2015) en la tesis *Procesos administrativos y gestión empresarial en Copobras*, tiene como objetivo analizar los procesos Administrativos y la influencia en los procesos de la compañía aplicado en la cooperativa de productos Coproabas en el periodo 2010 - 2013 confirmaron si sus procesos se aplican de una manera correcta que les permita desarrollar e implementar una administración de calida y con mayor eficiencia. Utilizaron métodos descriptivos y teóricos, este trabajo se desarrolló con un total de 18 personas (15 empleados, 2 coordinadores responsables de área y 1 gerente administrativo, trabajando con instrumento de observación directa y una revisión documental con un instrumento de entrevista. Llegando a una conclusión de que, al no haber un mayor diseño de procedimientos, se verifico que no existe un buen manejo de la gestión administrativa de los procesos por la evaluación realizada a los trabajadores, se determinó que no hay un diagnóstico, un procedimiento y na estrategia de motivación que permita desarrollar las actividades de una forma con mayor eficiencia.

En Ecuador, Guijarro (2016) en su tesis *Mejora de la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión integrado de una empresa de agroquímicos*. Con el objetivo de Reestructuración de los procesos actuales para mejorar la eficiencia de los

procesos de realización del sistema de gestión integrado de la empresa de agroquímicos, aplicaron métodos inductivos y sistémicos bajo un enfoque cualitativo, este trabajo fue desarrollado en la empresa con los trabajadores de la empresa y los trabajadores del área de agroquímicos, trabajando con la cadena de valor y el mapeo de los procesos. Llegando a la conclusión que al describir y conceptualizar los procesos declarados en el mapa general de procesos se evidencia la inconsistencia de la identidad, secuencia y seguimiento de los procesos además que la empresa de agroquímicos tiene su estructura por funciones y no se enfoca en un enfoque basado en procesos, los resultados obtenidos fueron que el 15% de la creaciones de nuevos procesos, el 7 % a ubicación de procesos y el 17 % a agrupación de los procesos así un total de acciones correctivas en el mapa de procesos de la empresa, en el cual para el seguimiento y control de los procesos establecen indicadores de eficiencia de asociados con los objetivos estratégicos de cada procesos con el nombre del indicador, las formulas y unidades de medida y la asignación de las responsabilidades de seguimiento del desempeño de los procesos.

En Ecuador, González (2018) en su tesis *Plan de mejoramiento continuo de los procesos administrativos en Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil*. Con el objetivo de Diseñar el plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil, durante el año 2017. En el cual usaron el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental, este trabajo se desarrolló con el personal de cooperativa de transporte de Santiago de Guayaquil, para lo cual utilizaron como técnica e instrumento la encuesta y la entrevista respectivamente. Obteniendo como resultados y evidenciando que no hay funciones definidas para la asistencia administrativa, demoras de gestión de mantenimiento y transporte. En conclusión, la sistematización del problema es que no hay funciones definidas para las asistencias de trabajo dado que la empresa no cuenta con un manual de funciones que guíen sus procesos por lo que existe mucha descoordinación y confusión en las actividades administrativas, el diagnóstico de la situación actual de los procesos indico un débil control, cuyas limitaciones generan pérdidas económicas para la empresa evidenciado también la gestión de compras el mantenimiento y el transporte. Finalmente, la propuesta de la mejora continua de los procesos fortalecerá la eficiencia de los procesos administrativos dentro de la empresa, así como las cobranzas a los socios y contabilidad de la empresa.

En Ecuador, Caiminagua (2016) en su tesis *Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL*. Tiene como objetivo Analizar y plantear mejorar en el estudio del procesos operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos, para esta investigación usaron el enfoque cuantitativo y cualitativo, el método deductivo y un diseño no experimental, esta investigación fue desarrollada con trabajadores de la empresa como C Analizar y plantear mejorar en el estudio del procesos operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos Courier, agentes de exportación, utilizando la técnica de observación en el cual se realizó la visualización de actividades y procesos en desarrollados en la empresa, en esta investigación obtuvieron como resultados de que una operación necesaria para dar garantía del servicio y como organización es la satisfacción de las necesidades del cliente, además se debe realizar un estudio frecuente de cada una de las rutas la creación o modificación de una ruta de apoyo es una buena alternativa de solución. En conclusión, en esta investigación realizo la cartelización de los procesos que intervienen en las diferentes operaciones con ello se consigue conocer y tener una perspectiva más clara de las actividades y procesos, posterior a la caracterización de identificaron diferencias en los procesos con relación a las distintas operaciones de importaciones y exportaciones a nivel del país, pérdidas de tiempo y una mala organización en los procesos operativos de la empresa. En conclusión, con la implementación de la propuesta de mejora se verán reflejados en los cambios de metodología aplicando herramientas de mejora continua y capacitación en busca del desarrollo del trabajador y el de la empresa, la eficiencia y la eficacia que se lograr con la aplicación de esta propuesta de solución mejorara el desarrollo de las operaciones y funciones dentro de la empresa de servicios.

Antecedentes nacionales

En Arequipa, Coaguilla (2017) en la tesis *Introducción de un modelo de gestión por procesos y calidad en la compañía metal SAC*, Este trabajo tiene por objetivo desarrollar una iniciativa de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad para cumplir las exigencias y cambios constantes de las necesidades y requerimientos de los clientes. Aplicaron métodos descriptivo y teóricos, La investigaciones realizó en las áreas de la compañía y talleres enfocándose principalmente en el área de procesos de desarrollo de productos con 18 trabajadores y las áreas con la que se relaciona directamente, trabajando con un instrumento de encuesta y la técnica de observación

directa y revisión documental, concluye y se determina a partir de una investigación del estado actual de la empresa, se verificó que la proposición de diseño, organización, realizar documentos y mejorar continuamente los procesos influirá positivamente en la calidad de sus procesos y la rentabilidad de la empresa.

En Trujillo, Leiva. (2016) en la tesis *Modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar y garantizar la productividad de la organización de calzados Sharon*, con el principal enfoque de implementar un modelo de gestión para los procesos apoyado en el ciclo de mejora de la calidad de Deming para dar solución al problema de la productividad. Aplicó la metodología de tipo descriptivo y aplicada y un diseño cuasi experimental, el estudio se realizó con un total de 29 personas 2 dueños de la empresa 19 personal de producción y 8 personas del proceso de producción. Concluye que al implementar la gestión de procesos su el tiempo aproximado de los procedimientos de producción disminuyó desde 51,988.10 segundos a 46,295.00 lo que representa a un porcentaje de 12.30 % y la producción aumento de 184 docenas a 221 docenas equivalentes al 16.74% del total de la producción en conclusión la implementación de la gestión de procesos apporto a mejorar el desarrollo y modelo de tares y funciones de los empleados lo que contribuyo con el desarrollo y mayor rentabilidad para la empresa, además, para garantizar una mejor satisfacción del cliente tanto interno como externo.

En Chiclayo, Llaja y Dujardin (2018) en su tesis *Diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción en polos de algodón de la empresa Confecciones Delgado EIRL*. Esta investigación se realizó con el objetivo de mejorar el diseño de los procesos de gestión vinculados a la capacidad de producción de polos de algodón, en donde usaron un diseño no experimental y enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo en donde describieron aspectos relacionados con las variables de estudio, la investigación se realizó con una población de 27 trabajadores de la empresa: 8 trabajadores, 2 propietarios, 4 personas estampadoras y 3 del área de bordados personas que brindan la data que se necesita para desarrollar la presente investigación, donde también utilizaron como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica, los resultados obtenidos del análisis de los procesos que presentan demora en las actividades relacionadas con la producción donde los trabajadores consideran que los retrasos con respecto a la producción se relacionan con el compromiso de los trabajadores. En conclusión, en la empresa, los empleados deben ser considerados como un punto crítico

para que esta pueda lograr sus objetivos y cumplir sus procesos dado que son un elemento clave dentro de la producción dado que cada una de las áreas pertenecientes a la organización influyen en la entrega de los pedidos. Para mejorar la toma de decisiones en la producción de polos de algodón es necesarios tener una base de datos donde específica a los proveedores más confiables que ayuden a proporcionar materiales con la mejora calidad y un precio acorde al mercado las cuales ayudaras a lograr los objetivos propuestos por la organización.

En Lima, Jordán (2018) en su tesis *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso productivo y evaluación de riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados*. El objetivo principal fue diagnosticar y proponer mejorar en todo el proceso de producción donde se considere los riesgos ergonómicos de la organización agroexportadora de frutos deshidratados, para ello se utilizaron el método descriptivo con un diseño que no realiza experimentación de manera cualitativa como enfoque, su muestra que fue investigada fueron 30 empleados de una población infinita donde se realizó la toma de tiempos de los procesos. Los resultados obtenidos una vez analizado los beneficios de las mejoras realizan un análisis de diagrama de flujos con lo cual alcanzaran un 60% y 70 más que de la efectividad anterior y la proporción de costo beneficios será aproximadamente de 1.76 con una media de 0.95. en conclusión, para lograr los objetivos se tienen que mejorar el método de trabajo utilizando la ergonomía en los ambientes de trabajo para aumentar la producción logrando mejorar la calidad que se ofrece a los clientes. La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo debido a la gran demanda del mercado en productos deshidratados por ello la investigación permitirá adaptarse a los cambios que se presenten en el futuro.

En Lima, Portilla (2017) en su tesis *Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la Empresa Chubb Perú*, la cual fue desarrollada con el objetivo de determinar como la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa, para esta investigación fue bajo la metodología descriptiva de diseño cuasi experimental, para esta investigación se utilizaron datos de una base de palizas compradas teniendo como referencia un periodo de 10 meses, en la cual utilizaron la técnica de recolección de datos,

valides y confiabilidad obteniendo como resultados de que las anulaciones se redujeron en un 48.53 %, Las ventas aumentaron en un 1.25%, Las pérdidas se redujeron en un 48.53 %, por lo que se entiende que al utilizar el ciclo de Deming o llamado también ciclo de la mejora continua, aumentara sustancialmente las ventas correspondientes a los seguros. Finalmente se puede concluir que al aplicar la mejora continua disminuirá la pérdida de clientes que indican haber tenido una mala atención o mal trato al utilizar el servicio ofrecido, así mismo el 48.54% se lograría prevenir su disminución en las pérdidas de los clientes.

2.3 Marco conceptual

Gestión de procesos operativos

Cuando se habla de una gestión que trabaje mediante los procesos y que nos permita un mayor control de cada una de las actividades y tareas que las relacionan entre ellas se puede lograr una mayor producción ya que se eliminarían tiempos muertos y tareas que se puedan repetir. La gestión de los procesos necesita del compromiso de todos los trabajadores y directivos para un adecuado funcionamiento del mismo. La categoría se relaciona con este trabajo dado que la gestión de procesos busca una forma óptima de optimizar y mejorar la calidad de los procesos a fin de aumentar la producción y satisfacción de los requerimientos de los, lo cual contribuye en la empresa de asesoría y servicios empresariales (Bravo, 2008).

La gestión de procesos busca involucrar e incrementar la participación de toda el área y actividades dentro de la organización para lograr una mayor eficiencia y mejora la satisfacción de los clientes los cuales pueden ser internos y externos dependiendo sea el caso. La implementación de la gestión de procesos se relaciona con esta investigación ya que toda empresa debería centrarse es en la satisfacer las necesidades, exigencias y requerimientos de los consumidores y clientes para lograr la fidelización de los mismos y lograr un mayor desarrollo y mejora empresarial (Roure & Rodríguez, 1997).

En la gestión de procesos se asigna o existe un responsable de cada una de las áreas, el que deberá asumir y guiar el adecuado desarrollo de dichos procesos involucrando la participación de los trabajadores asignándoles tareas a cada uno de acuerdo a sus fortalezas y herramientas con las que cuentan para el logro e incremento de la productividad o servicio que cumpla con las expectativas y exigencias de los clientes. La categoría gestión de procesos busca una mayor productividad más eficiente y eficaz con la participación de un responsable de área o procesos que garantice el desarrollo adecuado de dicho procesos o servicio, garantizando el cumplimiento de las necesidades a fin de satisfacer y lograr cumplir las exigencias (Fernández, 2003).

La implementación de la gestión basada en los procesos es una herramienta de gestión para mejorar la calidad con la principal función y enfoque de aumentar y garantizar el cumplimiento de las necesidades, satisfacción y exigencia de nuestros clientes de una manera que marquen un valor agregado para los clientes frente a la competencia. Esta categoría contribuye a la presente investigación en la mejora de los procesos que busca o se enfoca principalmente en satisfacer al cliente que cambia constantemente sus requerimientos (Pérez, 1999).

El principal objetivo de analizar la gestión basada en procesos no solo se centra en tecnología sino en conseguir mejorar continuamente la calidad de su proceso mediante la definición y selección adecuada de su proceso que estén alineados con la razón de ser de la compañía. La categoría de la gestión de procesos se aplica en este trabajo dado que toda organización debería alinear sus procesos a la visión, misión y sus objetivos empresariales para garantizar el cumplimiento de los mismos logrando así la mejor continuamente la calidad de sus productos o servicios dirigidos a satisfacer al cliente que busca diferenciarse frente a la sociedad (Robledo, 2011)

Planificación

La planificación es incluir una elaboración anticipada de un buen análisis de información que identifiquen posibles peligros que pudieran causar inconvenientes para el desarrollo de sus procesos o servicios garantizando así la calidad de sus procesos. La planificación ayuda para una mejor toma de decisiones. La planificación es una subcategoría de la

gestión de procesos que se aplica a esta investigación dado que uno de los factores principales de la gestión de procesos es la planificación que busca garantizar y prevenir posibles y futuros riesgos tomando decisiones basados en una estrategia de planificación anticipada (Pérez, 2007)

La planificación es un principal factor de la gestión de procesos que busca la mejorar continuamente la calidad y desarrollo de sus procedimientos que son necesarios para aumentar y garantizar mejora de satisfacer al cliente por sus constantes cambios en sus necesidades. Esta subcategoría se relaciona con este trabajo ya que la aplicación y desarrollo de la planificación en las distintas organizaciones es un factor determinante para garantizar un adecuado funcionamiento de la administración empresarial y el cumplimiento de ofrecer un valor agregado a los productos o servicios ofrecidos que garantizaran la fidelización de sus clientes y sobretodo garantizar la sobrevivencia de la empresa en el mercado (Juran, 1990).

La planificación es una actividad humana que se enfoca básicamente en programa y determinar las estrategias o medios que ayuden a lograr los objetivos deseados. Las organizaciones planifican un futuro deseado y los medios reales de cómo alcanzarlos. La planificación es una subcategoría que se aplica en este trabajo dado que toda organización se plantea muchos objetivos y metas en un futuro y así como también las estrategias de planificación o los medios de cómo lograrlos o alcanzar esos objetivos propuestos (Fernández, 2006).

La planificación es el eje principal para formar los procesos de trabajo y desarrollo de los tareas o procesos para garantizar el adecuado seguimiento y seguridad de que se puede disponer de los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de la diferentes actividades y tareas propuestas en la empresa. Esta subcategoría se aplica en esta tesis dado que las organizaciones de productos o servicios de hoy en día buscan el desarrollo y formación de sus procesos de trabajo para un adecuado seguimiento y funcionamiento de sus actividades haciendo uso de los recursos y herramientas que disponen para el cumplimiento de sus cantidades (Velasco, 2009).

La planificación es un factor principal para el funcionamiento de la administración, busca principalmente mejorar continuamente la calidad de sus productos o servicios garantizados a través del tiempo por los cambios constantes en los requerimientos de los clientes. La aplicación de la subcategoría planificación de la gestión de procesos garantiza un adecuado funcionamiento de la administración empresarial que busca la satisfacción de las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes (Welsch, 2005).

Capacitación al personal

La capacitación al personal es proporcionar a los trabajadores nuevas habilidades o descubrir habilidades que ayuden con el cumplimiento de su trabajo o requeridas para el desarrollo de sus tareas o procesos logrando así la calidad dentro y fuera de la organización. La aplicación de esta subcategoría capacitación al personal en este trabajo busca brindar a los trabajadores a descubrir o brindar nuevas habilidades que ayuden o contribuyan con el cumplimiento y desarrollo de sus funciones o tareas dentro de la organización (Dessler, 2001).

La capacitación del personal es la principal función de un coordinador o jefe directo que debe considerar dos aspectos principales una que se imparte con capacitadores especializados que pueden ser grupales y la otra capacitación en actividades que se relacionan directamente con el desarrollo del trabajo diario de una forma permanente para el logro y cumplimiento del objetivo de la organización. La capacitación del personal se aplica en esta investigación dado que un adecuado funcionamiento y cumplimiento de las tareas o trabajos depende de qué tan capacitados esté el personal para la elaboración y cumplimiento de sus funciones (Siliceo, 2004).

La capacitación de personal es un procedimiento educacional a todas las personas de unas organizaciones en donde absorben y adquieren o mejoran en nuevas actividades y preparación y conocimientos y nuevas conductas para el logro de sus actividades o trabajo para que el personal se sienta satisfecho con lo que hace y que la organización lo considere como un factor importante para la empresa. La capacitación de personal se aplica en esta tesis ya que es un factor o procedimiento de educación al personal o trabajador para adquirir nuevos conocimientos o mejorar los conocidos que

ayudan en el desarrollo y cumplimiento de la calidad y satisfacción de sus clientes tanto internos como externos (Chiavenato , 1993).

La capacitación es una actividad permanente y continua que busca la coordinación de sus actividades reales que tiene una empresa para el cumplimiento de objetivos y metas. La capacitación como subcategoría se aplica en este trabajo dado que la capacitación al personal es o debería ser una actividad continua para garantizar el adecuado funcionamiento o desarrollo de tareas asignadas a cada trabajador (Viñas, 1943).

La capacitación de personal debe ser considerada como herramienta principal para un adecuado funcionamiento y apoyo en sus actividades deben ser definidos en función de las necesidades de aprendizaje que se desean implementar o capacitar para el adecuado cumplimiento de sus trabajos dentro de un determinado proyecto u organización. La aplicación de la subcategoría capacitación a la personal seda debido a la importancia de considerar la capacitación es como unos instrumentos principales para el adecuado funcionamiento y desarrollo de actividades. Asignadas dentro de una organización (Jordán, 1989).

Tecnología

La tecnología es un grupo de actividades y conocimientos desarrollados para aplicarlos con reglas prácticas con las principales funciones desarrollar y modificar el entorno del hombre y satisfacer sus necesidades y expectativas frente a la sociedad y exigencia continuas. La aplicación de la tecnología en este trabajo se da dado que la tecnología es determinada como un factor principal para el desarrollo y mejora del entorno de las personas para satisfacer sus necesidades y expectativas generadas por los constantes cambios y exigencias de los clientes (González & Pérez, 1989).

La tecnología es un conjunto de conocimientos y habilidades que tiene la sociedad y que son realizadas en diferentes procesos de producción o servicios tanto como así las determinaciones que permiten obtener o garantizar el desarrollo de un producto o servicio final. La subcategoría tecnología se aplica en este trabajo dado que la tecnología se usa como una herramienta de conocimientos y habilidades realizadas en diferentes

procesos de producción o servicios enfocados principalmente en garantizar la calidad y satisfacción de la necesidades (Escorsa & Pasola, 2003).

La tecnología se define como la ciencia de que manera se realizan la cosa con el principal objetivo de aumentar o mejora la productividad y progreso dentro de una organización. la tecnología busca satisfacer o dar solución a determinados inconvenientes presentados durante el desarrollo de sus funciones. La tecnología como subcategorías de la gestión de procesos se aplica en este trabajo dado que la tecnología es como una ciencia de cómo hacer las cosas para el logro de los objetivos de la empresa logrando así dar solución a posibles inconvenientes presentados durante el desarrollo de sus procesos (Bermúdez & Rodríguez, 2016).

La tecnología se define como una posible alternativa para dar solución a posibles problemas presentados frente a otra si cumple con las mismas metas relacionadas directamente. La aplicación de la tecnología en este trabajo se da dado que la tecnología es considerada como principal fuente de alternativa de solución frente a posibles inconvenientes de logro de sus procesos (Quintanilla, 2017)

Se define la tecnología como un conjunto de habilidades y conocimientos de la industria que nos ayuda a desarrollar nuevas actividades o procedimientos para el cumplimiento de desarrollo de los productos y mejora de los servicios. Esta subcategoría se aplica en el desarrollo de este trabajo ya que la tecnología ayuda a determinar nuevos conocimientos para el adecuado desarrollo de las tareas y actividades asignada a cada trabajador (Sánchez, 2012).

Entorno

El entorno se define como dinámico y es importante conocer los principales factores que rodean el entorno empresarial es decir lo que está a fuera de la compañía. El entorno se aplica en este trabajo como subcategoría de la gestión de procesos por la gran importancia que toda empresa debe considerar como factor de toma de decisiones que afectan a la empresa por fuera (Ramos, González, Insa, & Lindahl, 2008).

El entorno se define como el entorno de un ambiente que rodean una cosa, como una estructura que al integrarse forman un conjunto de unidades, Se refiere a la totalidad de circunstancias naturales como infraestructura, económico, socioculturales políticas y tecnologías que condiciona el desarrollo de sus actividades de una organización. La aplicación de la subcategoría tecnología se aplica en este trabajo ya que el entorno es definido como un ambiente que determina el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuesta como objetivo dentro de una organización (Ramos, 2004)

El entorno son factores tanto internos como externos con una mayor influencia e impacto directo en la empresa, así como también son las herramientas y destrezas que permiten diagnosticar la cultura organizacional para brindar productos con las expectativas de los clientes. Su aplicación esta subcategoría en este tajo se da por gran importancia del entorno que nos ayuda a determinar cuáles son los gustos y requerimientos de los clientes frente a las exigencias del mercado (Luna & Pezo, 2005)

El entorno es considerado de una forma estática de condiciones y centros de decisión en el ambiente externos a la empresa que pueden ser considerados como limitaciones o como una gran oportunidad de desarrollo de la empresa frente al mercado y competencia. El entorno se aplica en el desarrollo de este trabajo dado que es considerado como un factor de decisión en un ambiente externo a la empresa que puede marcar la diferencia delimitación y oportunidad de desarrollo empresarial (Gil & Giner, 2007)

Existen dos tipos de entorno: Entorno específico que engloba las fuerzas externas que impactan en el momento de la toma de decisiones de la organización frente a la competencia y el entorno general que comprende las condiciones internas de la organización que deben tener en cuenta las organizaciones para dirigir adecuadamente a la empresa. La aplicación de la sub categoría entorno se aplica en esta investigación dado la importancia que este tiene para la toma de decisiones de una organización ya sea internas o externas con el principal objetivo de buscar la mejor alternativa de solución para el desarrollo e implementación de los objetivos planteados por las organización o empresa (Robbins, 2005)

Trabajo en equipo

Cuando hablamos de trabajar en equipo y conseguir la eficiencia, pero suena sencillo pero es complicado hacer que el grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, el equipo debe tener objetivos en común, los trabajadores al trabajar en conjunto pueden conseguir lograr los objetivos propuestos por la empresa pero si se trabaja de manera individual cada uno no contribuirá a los objetivos trazados y no se logran, una mayor motivación y una división de trabajo más equitativo donde los colaboradores se sienten más comprometidos con lo que desarrollan y con la empresa (Acosta, 2011)

La relación de la categoría emergente con esta investigación está relacionada dado que la empresa actualmente no cuenta con funciones establecidas y los trabajadores no desarrollan el trabajo en equipo cada trabajador cumple con sus tareas asignadas sin pensar en los resultados obtenidos por todo el grupo. El trabajo en equipo es una base fundamental para que los colaboradores se sientan satisfechos con lo que realizan es decir se sientan motivados y esto se vea reflejado en la productividad de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.

Trabajar en equipo se llama a un grupo de personas unidas por un mismo objetivo que actúan para lograr la meta establecidas, cada uno de los integrantes colaboran con sus conocimientos o experiencias, pero con el único objetivo de cumplir los objetivos propuestos por el equipo de trabajo (Mahieu, 2002)

El trabajo en equipo está relacionado con esta investigación dado que el principal objetivo del trabajo en equipo es que todos los colaboradores del equipo se enfoquen en cumplir las metas y objetivos establecidos para lograr desarrollar el producto o servicio con eficacia y eficiencia logrando así mayor productividad y en donde los trabajadores se sientan motivados con los resultados obtenidos fruto de su trabajo en equipo que beneficiara también a la organización.

El trabajar de manera conjunta se refiere a un número de empleados que contribuyen con conocimientos y distintas habilidades distintas para complementar y obtener el cumplimiento de los objetivos y realizar actividades orientadas a lograr los mismos objetivos establecidos, la principal característica de un equipo de trabajo es la

complementariedad en la elaboración de las tareas o procesos dentro de una empresa (Ander, 2001)

La reacción del trabajo en equipo con esta investigación se da dado que hoy en día todas las organizaciones deben buscar que sus trabajadores desarrollen el trabajo en equipo para logra una mayor productividad y motivación para sus trabajadores dentro del desempeño laboral.

El trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para mejorar constantemente un procesos o actividad asignada, todo esto gracias a los conocimientos y experiencias que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa, con el trabajo en equipo se puede lograr mayores mejoras que trabajando solos o individualmente, trabajar en equipo para mejorar los procesos y aumentar la satisfacción de los clientes y la productividad de la empresa (Winter, 2000)

Con la aplicación del trabajo en equipo en esta investigación se logrará mejorar la gestión de los procesos y definir funciones para cada trabajador de acuerdo a sus experiencias, habilidades y conocimientos de cada uno de los trabajadores para lograr mayor eficacia, eficacia y productividad para la empresa, los resultados del trabajo en equipo son mejores que los resultados de uno solo. La organización depende de los trabajadores por ende deben ser considerados como un factor importante para la organización.

El trabajo en equipo es una de las competencias con mayor dificultad de adquirir y desarrollar dentro de una organización, el trabajo en equipo es equilibrar todo un conjunto de capacidades y conocimientos de cada uno de los integrantes y ponerlas en práctica para lograr los objetivos propuestos por el equipo, el trabajo en equipo es trabajar por una meta y objetivos en común (Capitán, 2016)

La aplicación del trabajo en equipo para esta investigación es muy importante dado contribuirá con la mejora de las tareas y actividades a si mismo diseñar actividades que contribuyan y garanticen con el desarrollo de las metas de la empresa, además logrará que los empleados logren identificarse como parte de la organización, más motivados para lograr los objetivos y aumentar su productividad.

2.4 Empresa

2.4.1 Descripción de la empresa

La empresa de asesoría y servicios empresariales es una empresa con 23 años en el mercado con mucha experiencia en el sector de seguros y servicios a empresas en general enfocados en todos los riesgos, accidentes y enfermedades. Su principal actividad y dirección es ofrecer servicios de calidad de asesoría y servicios con eficiencia y además de un servicio especializado para cada cliente que es lo que diferencia a esta empresa de las demás es decir de la competencia.

La empresa de asesoría y servicios empresariales está enfocada a brindar servicios de asesoría a diferentes empresas del mercado, en las diferentes áreas de desarrollo de productos, así como consultoría de negocios, gestión de siniestros, auditoría médica servicios de call center, gestión de siniestros vehiculares, etc. La empresa se encuentra ubicada en el distrito de surquillo cuenta con 40 trabajadores, cuenta con un call center las 24 horas los 365 días del año que brinda servicios a diferentes empresas, en la gestión de siniestros, gestión de siniestros vehiculares, como central de emergencia, atención a clientes y servicio. Los principales clientes con los que trabaja esta empresa son empresas de seguros. Su principal misión como empresa de servicios es ofrecer servicios y asesoramiento de calidad a diferentes empresas de diferentes rubros y como toda empresa siempre debe mirar hacia el futuro con una visión clara y ofrecer sus servicios de asesoría bajo un enfoque de especialización, eficacia y calidad de servicio garantizando así la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes.

2.4.2 Marco legal de la empresa

La compañía de Asesoría y servicios empresariales, según su tipo y marco legal es de sociedad anónima cerrada (S.A.).

2.4.3 **Actividad económica de la empresa**

La actividad de la empresa de asesoría y servicios empresariales es de asesoramiento empresarial con el objetivo principal de brindar asesoría y servicios empresariales a diferentes empresas del mercado. Ofreciendo servicios de calidad eficaz, especializados y personalizados para cada cliente.

2.4.4 **Información tributaria de la empresa**

La empresa cuenta con sistema de emisión de comprobante que lo realiza de forma manual y también computarizada.

Su actividad en el comercio exterior aun No realiza actividades en el exterior (sin actividad) pero como toda empresa busca llegar a internacionalizarse en un futuro, su sistema de contabilidad lo viene realizando de forma manual y también computarizada para brindar un mejor servicio que se adecue a sus necesidades de los clientes.

2.4.5 **Información económica y financiera de la empresa**

No se realiza recolección de información de la empresa dado que la empresa no brinda esta información por seguridad y privacidad.

2.4.6 **Proyectos actuales**

Actualmente la empresa está desarrollando un nuevo proyecto de servicios de asesoría de servicios de siniestros vehiculares que se enfoca principalmente en brindar diferentes servicios a vehículos siniestrados para cubrir un seguro de siniestros vehiculares. Este servicio se diferencia de los demás porque la asesoría del servicio se brinda mediante de la aplicación de WhatsApp mediante el cual se brinda información y la inspección al cliente. Es un nuevo proyecto con el cual la empresa está trabajando actualmente.

2.4.7 **Perspectiva empresarial**

La gestión de procesos operativos busca que la organización se enfoque en un sistema de gestión de la calidad y mejora de los procesos involucrados directamente con los procedimientos y funciones relacionados con la elaboración del producto o servicio todo esto con el fin de que ayude a brindar mejores servicios empresariales que satisfagan las necesidades de los clientes tanto internos como externos brindando servicios y productos de calidad.

CAPÍTULO III
MÉTODO

3.1 Tipo, nivel y método

Tipo

La investigación es de tipo proyectiva que busca involucrar un diseño de plan de proyecto que debe fundamentarse en un proceso de búsqueda sistemático que busca analizar las variables de la investigación (Hurtado, 2000)

La investigación de tipo proyectiva se aplica en este trabajo dado que dicha investigación está fundamentada por un proceso sistemático que busca analizar y dar solución al objetivo problema.

Nivel

El nivel comprensivo es la puntualización de la investigación a un nivel muy comprensivo que estudia la relación de unos eventos con otros eventos para medir predecir o explicar la causalidad de los eventos (Hurtado, 2000)

El nivel comprensivo se aplica o desarrolla en este trabajo ya que el nivel comprensivo se enfoca en determinar y analizar los diferentes eventos posibles frente a un determinado hecho, procesos o servicio.

Método

El método deductivo es el método que se enfoca en obtener conclusiones generales y explicar los particulares, mientras que el método inductivo hace uso del razonamiento para obtener conclusiones sobre hechos reales para dar fundamentos a las teorías (Torres, 2006). La aplicación del método inductivo y deductivo en este trabajo de investigación se relaciona dado que dichas metodologías se enfocan principalmente en obtener conclusiones claras y precisas para el desarrollo de los procesos y servicios de una empresa.

Enfoque mixto

El enfoque mixto se enfoca principalmente en analizar, vincular y recolectar datos de análisis en un solo estudio mostrando así una mayor seguridad y una mayor precisión del desarrollo de objetivo de estudio para tener claramente el problema (Alsina, y otros, 2010)

El enfoque mixto se aplica en este trabajo dado que determinado enfoque se centra en desarrollar o mostrar una perspectiva más precisa del fenómeno objeto de estudio.

3.2 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1.

Categoría y subcategorías

Categoría Problema	
Gestión de procesos	
Subcategorías	Indicadores
Planificación	Eficiencia en la gestión de procesos
	Optimización y Planificación de loa procesos
Capacitación al personal	Productividad por trabajador
	Motivación y tiempo de capacitación del personal
Tecnología	Utilización de tecnología adecuada
	Optimización de tiempos en los procesos
Entorno	Planificación adecuada de los procesos
	Uso de herramientas adecuadas de estrategia
Categoría solución	
Propuesta de mejora bajo la metodología PHVA	
Categorías emergentes	
Trabajo en equipo	

3.3 Población, muestra y unidades informantes

Población

La población es un grupo de elementos con características similares o iguales sobre un estudio a realizar, para obtener conclusiones y datos que sirvan para una mejor toma de decisiones (Gil, 2011)

La población se relaciona con este trabajo dado que la investigación se realizará con un enfoque cuantitativo de un total de 120 trabajadores de la empresa asesoría y servicios empresariales y el enfoque cualitativo se realizará con 3 jefes de dicha empresa (jefe de siniestros, jefe de central de operaciones y Asistente de gerencia general con el objetivo de identificar y determinar posible solución a la categoría problema.

Muestra

La muestra es una parte de la población que son seleccionados a partir de un procedimiento específico para medir directamente la influencia de un determinado tema de trabajo (Rabolini, 2009)

La muestra es una técnica que se utilizará en este trabajo para la recolección de información planificada que ayude a medir la importancia e influencia de la gestión de procesos en la empresa de asesoría y servicios empresariales, la cual será realizada a 92 trabajadores tomados como muestra de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Fórmula para población finita

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{120 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(120 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 92$$

n: 92

p: 0.5

N: 120

q: 0.

e²: 0.05

z²: 1.96

Con la aplicación de la fórmula se obtiene un total de 92 trabajadores que serán tomados como muestra para la aplicación de la encuesta de los cuales se obtendrá resultados que permitirá tomar decisiones para mejorar los procesos operativos de la empresa.

Unidades informantes

Las unidades informantes son elementos de información fundamental para el desarrollo adecuado de la investigación que brindan información precisa del problema a investigar para una mejor toma de decisiones y mejora o estrategias de mercado (Soriano, 2008)

Las unidades informantes para el desarrollo de este trabajo son trabajadores jefes y administrativos de la empresa que nos brindarán una visión más precisa de las posibles causas y consecuencias del problema de investigación. Las unidades informantes son 3 trabajadores de la empresa de asesoría y servicios empresariales que se detalla a continuación: 1 jefe de siniestros, un jefe de siniestros SOAT y un asistente de administración general.

Estos 3 trabajadores expertos nos brindarán información relevante con relación a los posibles problemas que se tiene dentro de la organización lo que nos servirá para mejorar las funciones y tareas administrativas de la organización de asesoría y servicios empresariales.

3.4 Técnicas e instrumentos

Técnicas

La encuesta es un instrumento de recolección de datos e información que se desea obtener a través de la investigación (Abril, 2008)

La encuesta es una técnica que se aplicará en este trabajo para la adecuada recolección de datos e información necesaria para el desarrollo de los procesos de la empresa asesoría y servicios empresariales.

Instrumento

El instrumento cuestionario no solo es un cuestionario es más que una tabla de preguntas, su definición está determinada o considerada real y única a la hora de determinar datos y conclusiones (Antonio, 2016)

El instrumento cuestionario será aplicado en este trabajo para un mejor análisis de datos y toma de mejores decisiones para la mejora de procesos.

Tabla 2

Validación de expertos del instrumento cuantitativo

N°	Apellidos y nombres	Especialidad	Criterio de evaluación
Validador 1	Cáceres Trigoso Jorge Ernesto	Ingeniero Industrial	Aplicable
Validador 2	Quiroz Guevara Jorge Luis	Ingeniero de sistemas	Aplicable
Validador 3	Lujan Chuchon Henry Brandt	Ingeniero Industrial	Aplicable

Validez

La validez es un instrumento de recolección de datos que se enfoca principalmente en determinar la importancia, aceptación y medición de lo que se quiere medir o analizar en un determinado tipo de investigación (Peinado, 2015).

La aplicación de la validez en este trabajo permitirá la importancia y medición adecuada de esta investigación de gestión de procesos en la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,764	22

3.5 Procedimiento

Paso 1: Selección y permiso de la empresa: Se ha seleccionado la empresa de asesoría y servicios empresariales, posteriormente se ha procedido a la solicitud de permiso a la empresa para realizar el estudio sobre esta empresa.

Paso 2: El desarrollo de la investigación y la elaboración de las posibles soluciones como instrumento: Se ha buscado información relacionada con la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales lo cual permitirá determinar los posibles problemas y consecuencias que desarrollan la categoría problema de esta investigación basado en antecedentes de investigaciones realizadas en relación a la gestión de procesos, lo cual nos ayudará a determinar herramientas de solución al problema planteado.

Paso 3: Aplicación de la encuesta: Con la información obtenida se construirá el cuestionario que permita obtener respuestas de solucionar los problemas. Esta información brindada por los trabajadores y jefes de la empresa que son los que conocen más de cerca la categoría problema la cual es gestión de los procesos y funciones de la organización de asesoría y servicios empresariales.

Paso 4: Luego de la aplicación de la encuesta y la entrevista se procedió a la triangulación y obtención de datos mediante el software atlas ti el cual permitió determinar y analizar el tema de investigación de las dos variables cuantitativa y cualitativa con lo cual se pudo obtener información más confiable.

Paso: 5 Se procedió a obtener resultados mediante el análisis del meto mixto en el cual se obtuvo información relevante de las dos variables como son la variable cuantitativa y cualitativa del tema de investigación.

Paso 6: luego del análisis mixto se procedió a desarrollar y determinar las posibles soluciones para el tema de investigación mediante la matriz de selección y priorización de soluciones.

Paso 7: Posteriormente se desarrolló y priorizo la mejor solución o propuesta de solución.

Paso 8: Luego de seleccionar la mejor propuesta de solución se procedió a desarrollar dicha propuesta mediante tres objetivos principales realizando para cada objetivo productos como solución del problema.

Paso 9: Luego del desarrollo de los productos se procedió al análisis y definición de la propuesta de solución de la investigación.

Paso 10: Posteriormente se procedió a definir las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación.

Paso 11: Finalmente se realizó las referencias de la investigación.

Paso 12: Una vez finalizada el trabajo de investigación se pasó por una revisión y análisis de los especialistas asesores asignados para esta investigación.

Paso 13: Luego de la revisión y levantamiento de observaciones los especialistas aprobaron la tesis y emitieron el visto bueno para la sustentación.

Paso 14: Una vez finalizada la tesis se procedió a la suspensión de la tesis.

Paso 15: Finalmente una vez aprobada la sustentación de la tesis se procedió al empastado de la tesis para la obtención del título de ingeniero industrial y de gestión empresarial.

3.6 Análisis de datos

Análisis Cuantitativo: Software Excel, SPSS (tabla Pareto, entre otros)

Pareto

La herramienta de Pareto se enfoca en determinar y priorizar problemas y dar solución a los problemas planteados (Albi & Zubiri, 2009). El uso del Pareto contribuirá para el desarrollo y priorización de las causas y consecuencias del problema de investigación para determinar posibles soluciones y plantear estratégicamente una mejora de los procesos.

El uso del SPSS

El SPSS es una herramienta de análisis de datos estadísticos que muestra los resultados en un entorno gráfico integrados en solo sistema lo cual facilita y contribuye con el análisis y resultados de los datos (Pedroza, 2006). El uso de la herramienta SPSS ayudará en analizar los datos de este trabajo de investigación que contribuirá para la toma de mejores decisiones.

Análisis Cualitativo

Según el enfoque cualitativo se enfoca en buscar y conceptualizar la base de datos y describirlos al tema de la realidad problemática y comportamiento de los del tema de investigación (Jaramillo & Ramírez, 2006).

Para el desarrollo de este trabajo se desarrollará o utilizara el análisis de datos según un enfoque cualitativo lo siguiente: Microsoft Excel, SPSS y otros más que ayudaran con un adecuado proceso de este trabajo.

El análisis cualitativo es un análisis que busca enfocarse, analizar y definir conceptos sobre el tema de investigación para luego encontrar cual es la realidad

problemática principal de la investigación, para luego poder definir cuál es el comportamiento o realidad problemática del tema que se está investigando.

Análisis Mixto

Triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos

El análisis mixto es la triangulación de la variable cuantitativa y la variable cualitativa la cual se centra en evaluar los procesos descriptivos y estadísticos que ayudan a obtener resultados con mayor confiabilidad (Hernández, 2014). Para analizar los datos de este trabajo bajo el enfoque mixto se utilizará la triangulación de las dos variables tanto cualitativa, así como cuantitativa para obtener una mayor precisión y que los resultados sean más confiables.

En el desarrollo de este trabajo se utilizó el método del análisis mixto para obtener de la combinación de ambas variables cuantitativa y cualitativa una información más profunda de la cual se puede sacar diferente información para luego elegir diferentes alternativas y poder conducirlo a una mejor comprensión y diferentes interpretaciones del tema de esta investigación.

El enfoque mixto es método que se centra y enfoca en recolectar y analizar información tanto de la variable cualitativa, así como también de la variable cuantitativa, para esta investigación se utilizó las técnicas de la encuesta y la entrevista para obtener mayores resultados, así como también resultados más confiables los cuales se tomaron decisiones para un mejor desarrollo de los procesos de tema de esta investigación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 Descripción de resultados

4.1.1 Resultados cuantitativos

Tabla 4

Las Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría planificación

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la empresa	19	20.65%	20	21.74%	31	33.70%	22	23.91%
2. Comprende la Visión y Misión de la empresa.	14	15.22%	26	28.26%	23	25.00%	29	31.52%
3. ¿Se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia?	13	14.13%	32	34.78%	32	34.78%	15	16.30%
4 Se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa.	24	26.09%	45	48.91%	18	19.57%	5	5.43%
5. ¿Se planifica y promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa?	15	16.30%	29	31.52%	42	45.65%	6	6.52%
6. ¿La empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos?	18	19.57%	32	34.78%	29	31.52%	13	14.13%

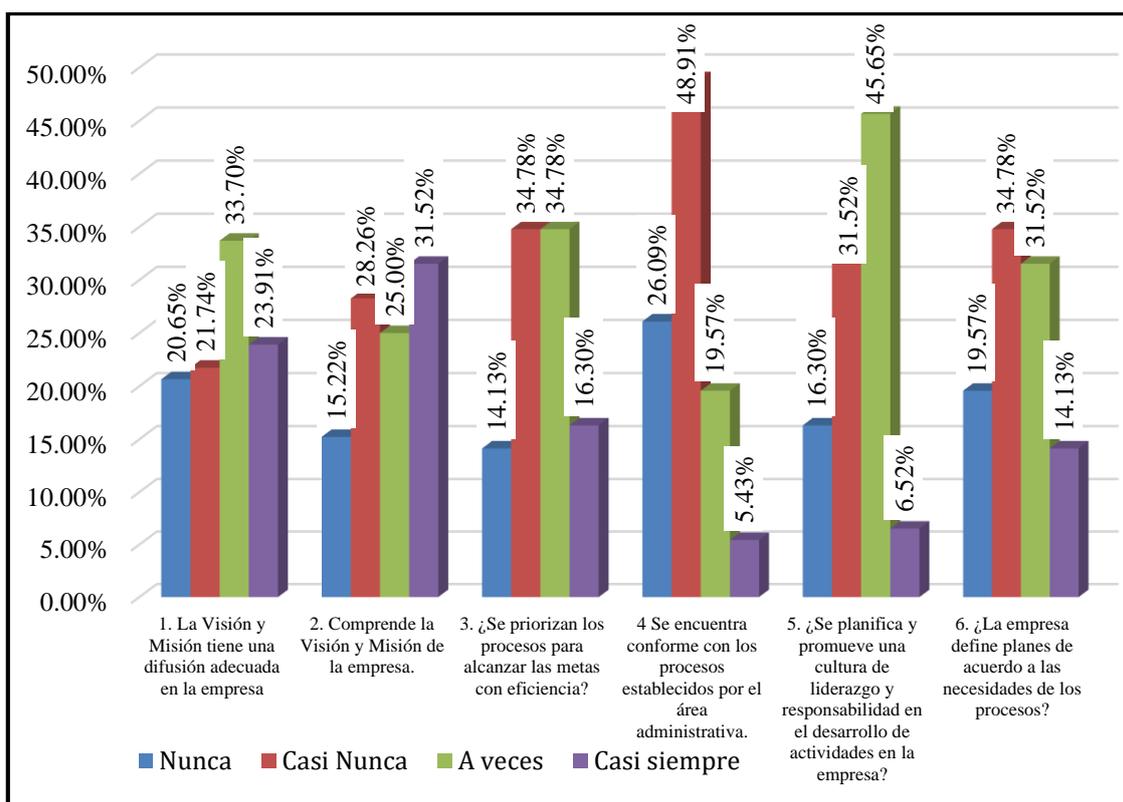


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría planificación de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Interpretación

Para la subcategoría planificación se plantearon 6 preguntas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Como primera pregunta se planteó ¿La visión y misión tienen una difusión adecuada en la empresa?, donde se puede observar que: de un total de 92 encuestados se obtuvo como respuesta a veces con un 33.70%, seguido de casi siempre con un 23.91%, casi nunca con un 21.74% y finalmente nunca con un 20.65%. A partir lo señalado se puede observar que el personal de la empresa considera que solo a veces la visión y misión tiene una difusión adecuada.

En la pregunta número 2 se planteó la pregunta ¿Comprende la visión y misión de la empresa?, donde se observa que la respuesta casi siempre representa un 31.52%, seguido del casi nunca con 28.26%, la respuesta a veces que representa un 25% y como respuesta final representado por nunca con un 15.22%. Con lo que se puede observar y determinar que el personal considera que casi siempre comprenden la visión misión de la empresa.

En la pregunta número 3 se planteó ¿se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia?, se observa que la respuesta a veces 34.78%, la respuesta casi nunca está representada con un 34.78%, seguido del casi siempre representado por un 16.30% y finalmente la respuesta nunca representado con un 14.13%. por lo que se concluye que los trabajadores consideran que solo veces y casi nunca se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia.

En la pregunta 4 ¿se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa?, se observa la respuesta con mayor porcentaje es a veces que representa un 48.91%, la respuesta nunca representada con un 26.09%, seguido de la respuesta casi siempre que representa un 19.57% y finalmente la respuesta siempre representada por un 5.43%. por lo que se concluye que el personal de la empresa considera que solo a veces se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa.

En la pregunta 5 ¿se planifica y promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa?, en la cual se puede observar las respuestas representada por casi siempre representada con 45.65%, la respuesta a veces con un 31.52%, la respuesta nunca con un 16.30% y por último la respuesta siempre representada con un 6.52%. de lo cual se concluye que casi siempre se promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa.

En la pregunta 6 ¿la empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos?, donde se observa que la respuesta de a veces representa un 34.78, la respuesta casi siempre que está representado por un 31.52, seguido de nunca con un 19.57% y la respuesta siempre representado por un 14.13%.con lo que se determina y concluye que el personal de la empresa considera que a veces la empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos.

Tabla 5

La frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría capacitación al personal de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	27	29.35%	44	47.83%	16	17.39%	5	.43%
8. ¿Hay una capacitación continua para mejora y desarrollar nuevas habilidades?	3	3.26%	41	44.57%	38	41.30%	10	10.87%
9. ¿La gerencia siempre escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar algún cambio?	22	23.91%	23	25.00%	32	34.78%	15	16.30%
10. ¿Se motiva utilizando incentivos por parte de las autoridades jerárquicas para incrementar en rendimiento y productividad del trabajador	6	6.52%	23	25.00%	36	39.13%	27	29.35%
11. ¿Existe una rotación de personal continuamente?	3	3.26%	11	11.96%	37	40.22%	41	44.57%

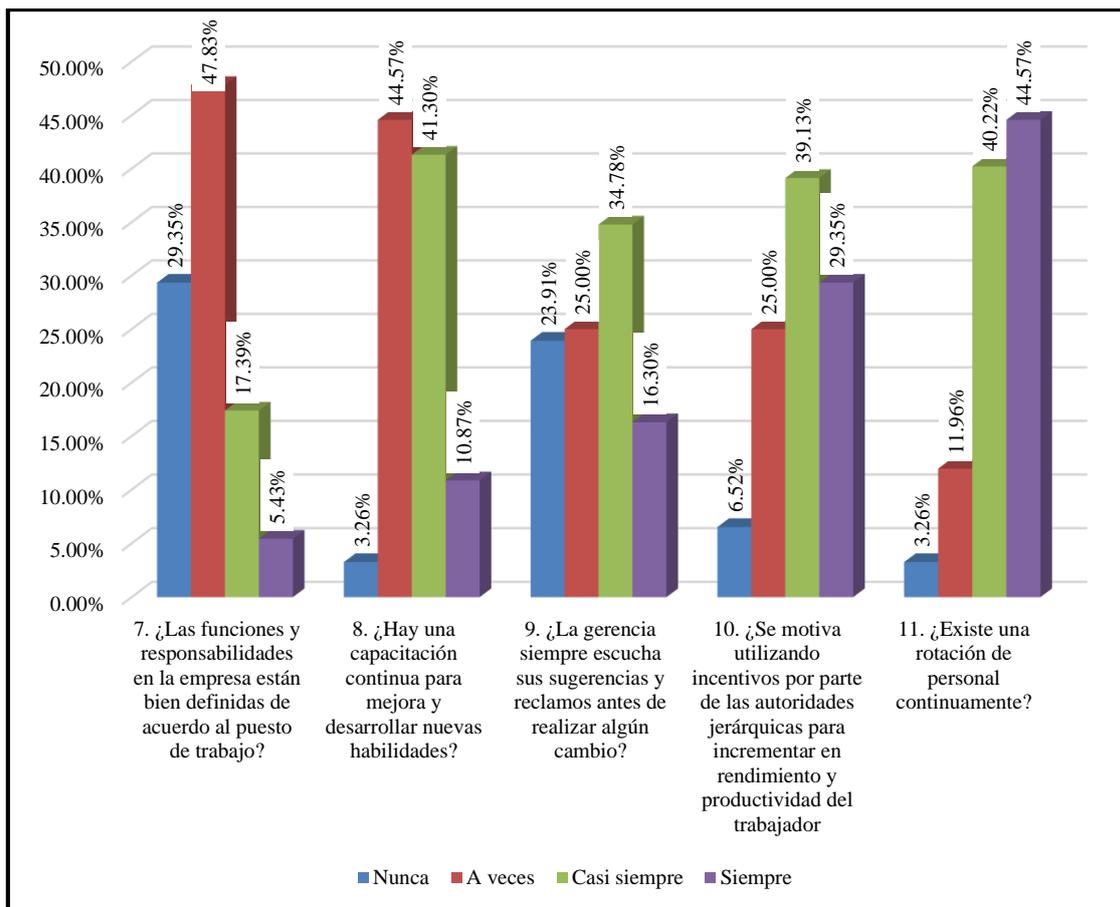


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría capacitación al personal de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Interpretación

Para la subcategoría capacitación al personal se plantearon 5 preguntas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados

En la pregunta 7 se planteó ¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?, en el cual la respuesta a veces representa un 47.83%, seguido de la respuesta nunca con un porcentaje de 29.35%, la respuesta casi siempre con un 17.39 y finalmente la respuesta siempre con un 5.43%. con lo que se puede concluir que el personal de la empresa considera que a veces las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo.

La pregunta 8 ¿hay una capacitación continua para mejorar y desarrollar nuevas habilidades?, donde se observa que la respuesta a veces está representada por un 44.57%, la respuesta casi siempre representada por un 41.30%, la respuesta siempre representada por 10.87% y finalmente la respuesta nunca que representa 3.26%. con esto se puede

concluir que los trabajadores opinan que a veces la empresa hace una capacitación para mejorar y desarrollar nuevas habilidades.

La pregunta 9 se planteó ¿La gerencia siempre escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar algún cambio?, en donde se observa la respuesta casi siempre que representa un 34.78%, seguido de la respuesta a veces con un 25.00%, la respuesta nunca con un 23.91% y la respuesta siempre representada por un 16.30%. Con lo que se concluye que la mayoría de empleados opina que casi siempre la gerencia escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar un cambio.

En la pregunta 10 se planteó ¿Se motiva utilizando incentivos por parte de las autoridades jerárquicas para incrementar el rendimiento y la productividad del trabajador?, en donde se puede observar la respuesta casi siempre representada por un 39.13%, la respuesta siempre con un 29.35%, la respuesta a veces con un 25.00% y finalmente la respuesta nunca con un 6.52%. Con lo que se puede definir que casi siempre las autoridades jerárquicas motivan utilizando incentivos para incrementar el rendimiento y productividad del trabajador.

En la pregunta 11 se planteó ¿Existe una rotación de personal continuamente?, en donde se observa la respuesta siempre que representa un 44.57%, seguido de la respuesta casi siempre 40.22%, la respuesta a veces con un 11.96% y la respuesta nunca 3.26%. con lo cual se puede concluir que en la empresa existe una rotación de personal continuamente.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría tecnología de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
12. ¿Las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan en el desarrollo del trabajo?	9	9.78%	24	26.09%	34	36.96%	25	27.17%
13. ¿Existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades?	19	20.65%	32	34.78%	30	32.61%	11	11.96%
14. ¿La empresa cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de equipos?	5	5.43%	36	39.13%	35	38.04%	16	17.39%
15. ¿Un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad?	5	5.43%	18	19.57%	35	38.04%	34	36.96%
16. ¿El uso de equipos obsoletos disminuye el su productividad?	3	3.26%	14	15.22%	30	32.61%	45	48.91%

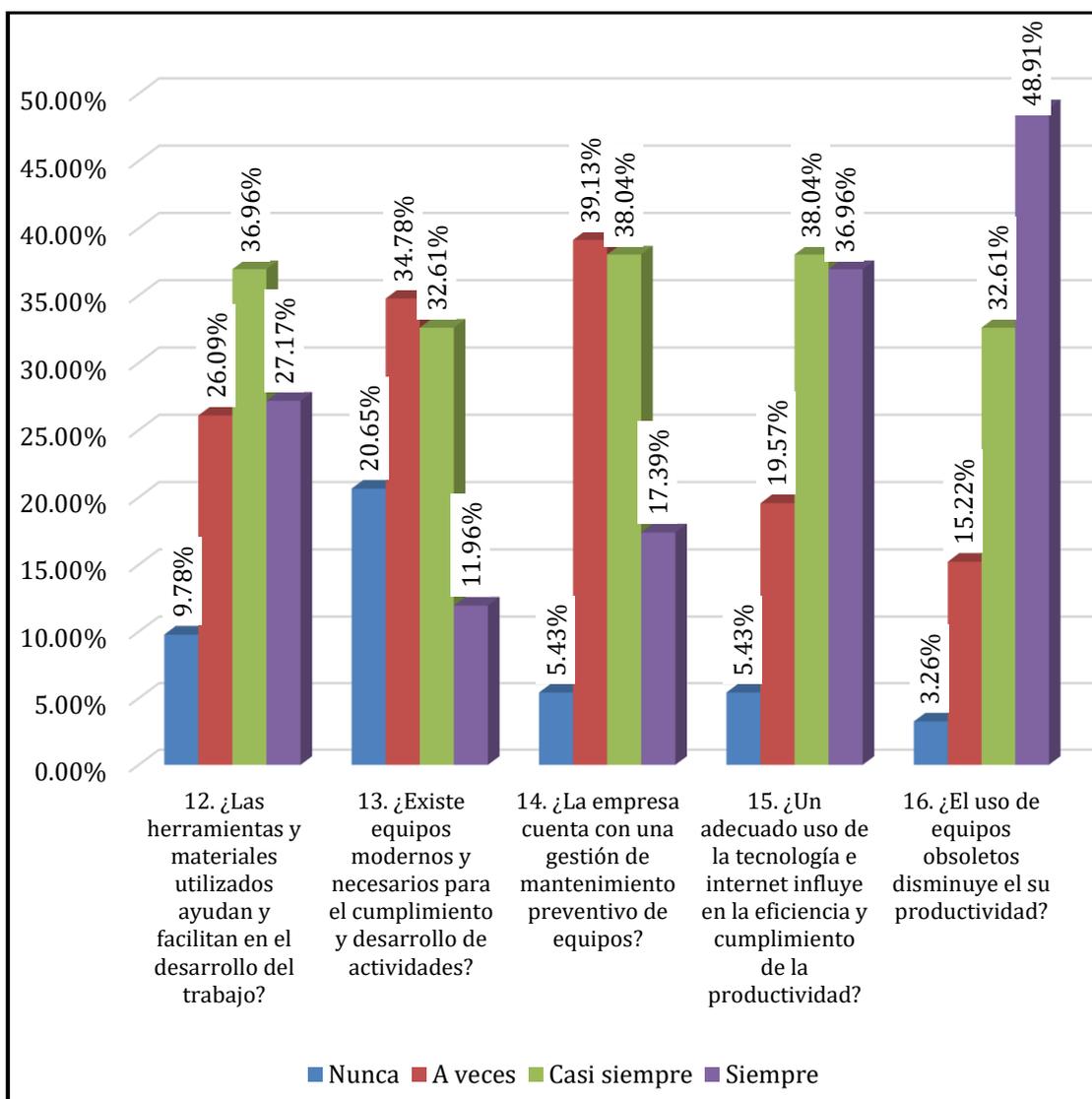


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría tecnología de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Interpretación

Para la subcategoría tecnología se plantearon 4 preguntas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En la pregunta 12 se planteó ¿Las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan en el desarrollo del trabajo?, en donde se puede observar que la respuesta casi siempre que representa un 36.96%, la respuesta siempre con un 27.17%, la respuesta a veces con un 26.09% y la respuesta nunca con un 9.78%. con lo que se puede definir que casi siempre las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan el desarrollo de trabajo dentro de la empresa.

En la pregunta 13 se planteó ¿Existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades?, en donde se observa que la respuesta a veces representa un 34.78%, la respuesta casi siempre con un 32.61%, la respuesta nunca con un 20.65% y por último la respuesta siempre con un 11.96%. De donde se puede observar que en la empresa existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades.

En la pregunta 14 se planteó ¿La empresa cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de equipos?, en donde se observa que la respuesta a veces representa un 39.13%, seguido de la respuesta casi siempre que representa un 38.04%, la respuesta siempre que representa un 17.39% y la respuesta nunca representa un 5.43%. Con esto se puede definir que la empresa a veces cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de los equipos.

En la pregunta 15 se planteó la pregunta ¿Un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad?, en donde se puede observar que la respuesta casi siempre representa un 38.04%, la respuesta siempre representa un 36.96%, la respuesta a veces representa un 19.57% y la respuesta nunca representa un 5.43%. A partir de lo señalado se puede observar que el personal opina que casi siempre un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad.

En la pregunta 16 se planteó ¿El uso de equipo obsoletos disminuye su productividad?, en donde se observa que la respuesta siempre representa un 48.91%, la respuesta casi siempre representa un 32.61%, la respuesta a veces representa un 15.22% y la respuesta nunca representa un 3.26%. Con que se puede observar y definir que el uso de equipos obsoletos siempre disminuye la productividad de los trabajadores en la empresa.

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría entorno de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
17. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?	34	36.96%	50	54.35%	6	6.52%	2	2.17%
18. ¿Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos?	13	14.13%	31	33.70%	40	43.48%	8	8.70%
19. ¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?	9	9.78%	30	32.61%	45	48.91%	8	8.70%
20. ¿Se realiza el monitoreo y evaluación de los procesos operacionales?	8	8.70%	32	34.78%	39	42.39%	13	14.13%
21. ¿Cuándo los directivos identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuadas?	18	19.57%	24	26.09%	29	31.52%	21	22.83%
22. ¿El ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	17	18.48%	20	21.74%	27	29.35%	28	30.43%

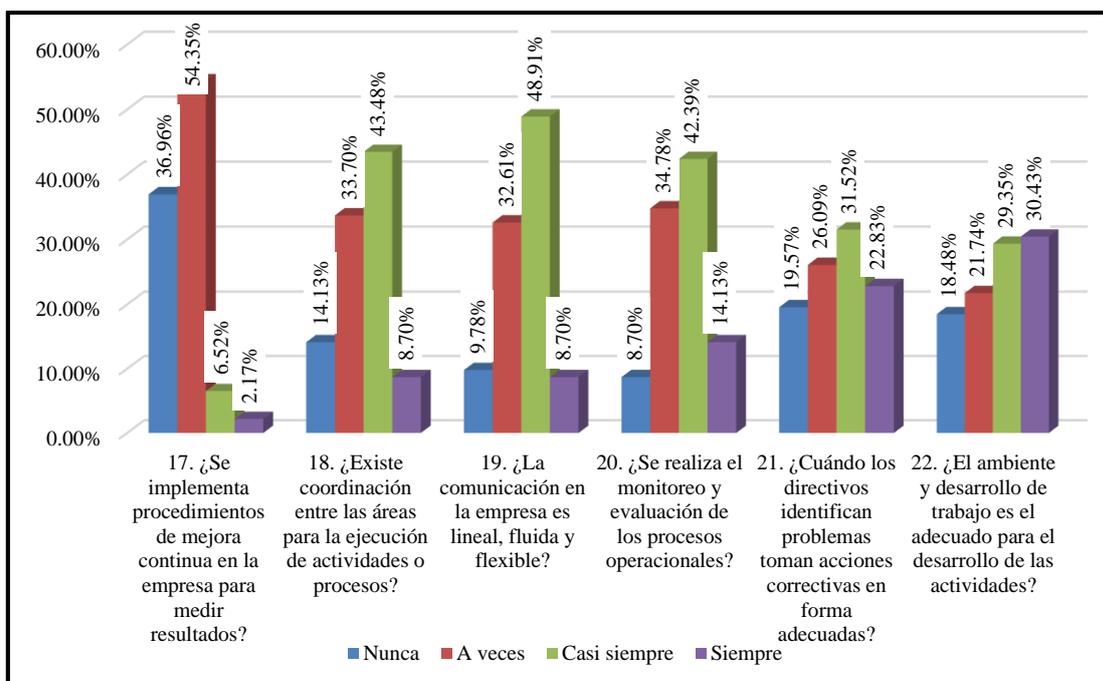


Figura 4. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría entorno de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019.

Interpretación

Para la subcategoría entorno se plantearon 6 preguntas de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

En la pregunta 17 se planteó ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?, donde se puede observar que la respuesta a veces está representada por un 54.35%, la respuesta nunca representa un 36.96%, la respuesta

casi siempre representa un 6.52% y finalmente la respuesta siempre representa un 2.17%. en donde se puede observar que en la empresa solo a veces implementa procedimientos de mejora continua para medir los resultados.

En la pregunta 18 se planteó ¿existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos?, en donde se observa la respuesta casi siempre que representa un 43.48%, la respuesta a veces representa un 33.70%, la respuesta nunca representa un 14.13% y la respuesta nunca representa un 8.70%. De donde se puede observar que casi siempre existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos dentro de la empresa.

En la pregunta 19 se planteó ¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?, en donde se observa que la respuesta casi siempre tiene un porcentaje de 48.91%, la respuesta a veces representa un 32.61%, la respuesta nunca representa un 9.78% y finalmente la respuesta nunca representa un 8.70%. De lo cual se puede observar que y determinar que en la empresa casi siempre la comunicación es lineal, fluida y flexible.

La pregunta 20 se planteó la pregunta ¿Se realiza el monitoreo y evaluación de los procesos operativos?, donde se observa la respuesta casi siempre representada por un 42.39%, la respuesta a veces representa un 34.78%, la respuesta siempre representa un 14.13% y la respuesta nunca representa un 8.70%. De donde se puede concluir o definir que en la empresa casi siempre se realizan el monitoreo y evaluación de los procesos operativos. En la pregunta 21 ¿Cuándo los directivos identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuada?, en la cual se puede observar que la respuesta casi siempre representa el 31.52%, la respuesta a veces representa el 26.09%, la respuesta siempre representa el 22.83% y la respuesta nunca representa el 19.57%. A partir de lo señalado se puede observar que casi siempre los directivos toman decisiones correctivas en forma adecuada cuando identifican un problema.

En la pregunta 22 se planteó la siguiente pregunta ¿El ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades?, se observa que la respuesta siempre representa el 30.43%, la respuesta casi siempre representa el 29.35%, la respuesta a veces representa el 21.74%, y finalmente la respuesta nunca representa el 18.48%. A

partir de lo señalado se observa que casi siempre el ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades de los trabajadores en la empresa.

Tabla 8

Pareto de la categoría problema gestión de procesos operativos de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%	80%
17. ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?	84	8.93%	8.93%	20%	80%
7. ¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	71	7.55%	16.47%	20%	80%
4 Se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa.	69	7.33%	23.80%	20%	80%
13. ¿Existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades?	51	5.42%	29.22%	20%	80%
6. ¿La empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos?	50	5.31%	34.54%	20%	80%
3. ¿Se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia?	45	4.78%	39.32%	20%	80%
9. ¿La gerencia siempre escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar algún cambio?	45	4.78%	44.10%	20%	80%
5. ¿Se planifica y promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa?	44	4.68%	48.78%	20%	80%
8. ¿Hay una capacitación continua para mejora y desarrollar nuevas habilidades?	44	4.68%	53.45%	20%	80%
18. ¿Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos?	44	4.68%	58.13%	20%	80%
21. ¿Cuándo los directivos identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuadas?	42	4.46%	62.59%	20%	80%
14. ¿La empresa cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de equipos?	41	4.36%	66.95%	20%	80%
2. Comprende la Visión y Misión de la empresa.	40	4.25%	71.20%	20%	80%
20. ¿Se realiza el monitoreo y evaluación de los procesos operacionales?	40	4.25%	75.45%	20%	80%
1. La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la empresa	39	4.14%	79.60%	20%	80%
19. ¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?	39	4.14%	83.74%	20%	80%
22. ¿El ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	37	3.93%	87.67%	20%	80%
12. ¿Las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan en el desarrollo del trabajo?	33	3.51%	91.18%	20%	80%
10. ¿Se motiva utilizando incentivos por parte de las autoridades jerárquicas para incrementar en rendimiento y productividad del trabajador	29	3.08%	94.26%	20%	80%
15. ¿Un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad?	23	2.44%	96.71%	20%	80%
16. ¿El uso de equipos obsoletos disminuye el su productividad?	17	1.81%	98.51%	20%	80%
11. ¿Existe una rotación de personal continuamente?	14	1.49%	100.00%	20%	80%

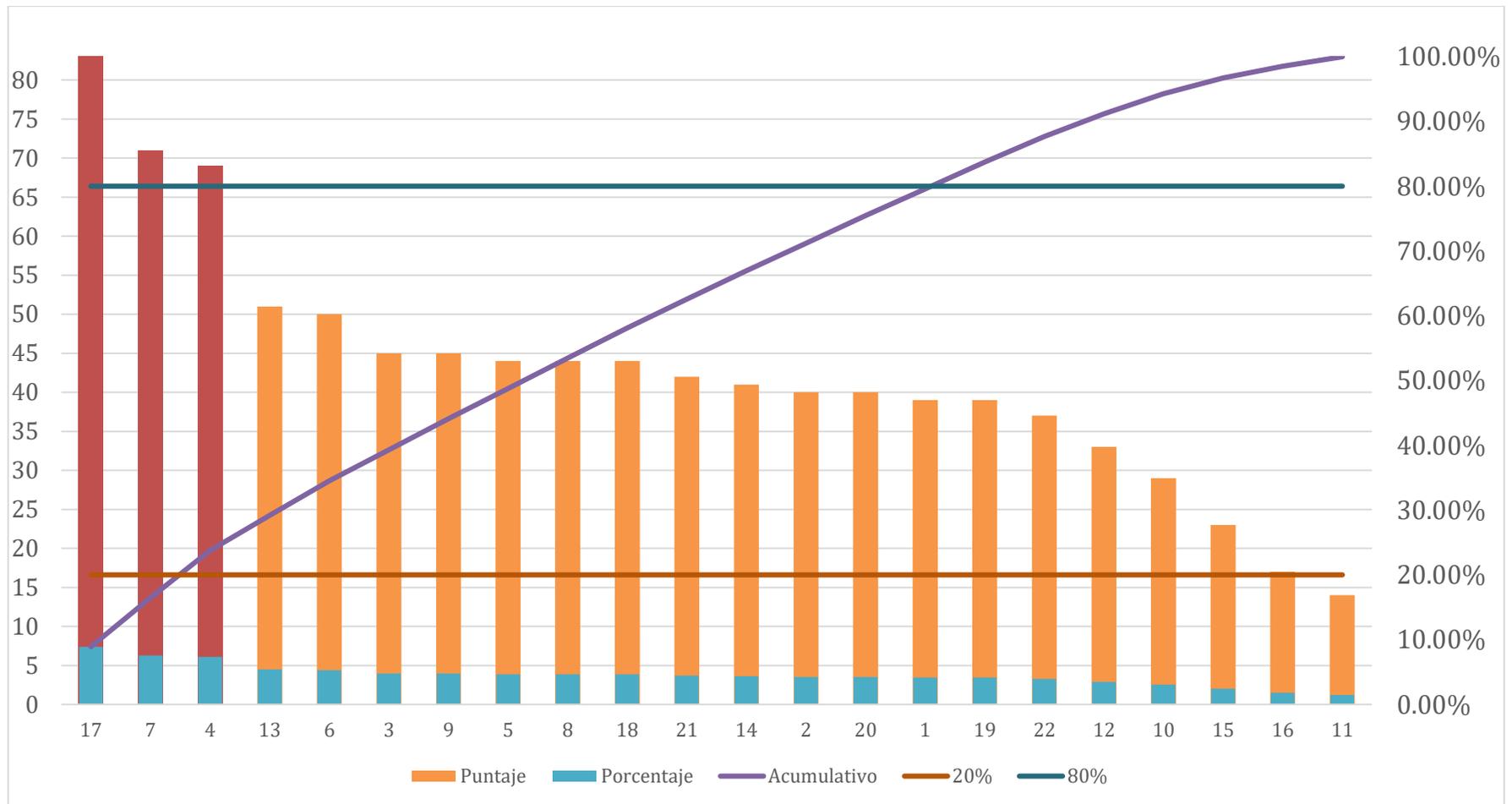


Figura 5 Pareto de la categoría problema gestión de procesos operativos de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima – 2019

Interpretación

Para realizar el análisis del Pareto, se puede observar en la tabla 5 que se ha identificado la suma de los puntajes de las respuestas que son las siguientes: nunca, a veces, casi siempre y siempre; en donde se puede observar que el 20% representa a la problemática de la empresa representada por la pregunta 17 ¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?, la pregunta 7. ¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo? y la pregunta 4 ¿Se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa? las cuales pertenecen a las subcategorías planificación, capacitación al personal y entorno.

En primer lugar, está el tema de planificación el cual es uno de los factores más importantes para el desarrollo de la gestión de los procesos operativo de la empresa. Una mala planificación implica en todo el proceso desde el inicio hasta el final por lo que representaría demoras y sobretiempos en el procedimiento y se verá reflejado en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El segundo punto representa el problema con la capacitación al cliente y es que este es un factor importante para el desarrollo y cumplimiento de las actividades del trabajador. Un trabajador que no se siente capaz de realizar un determinado trabajo se verá reflejado en su productividad y compromiso con la empresa y el tercer punto representa el problema del entorno donde no existe un orden y control de los procesos realizados, además de los ambientes que no son cómodos para el desarrollo del trabajo.

De acuerdo al análisis de los tres aspectos el principal problema gira en torno a una buena gestión por procesos, desde una planificación adecuada hasta el desarrollo de un buen entorno de trabajo. Reflejándose así que la empresa no cuenta con una buena gestión de sus procesos.

4.2 Análisis cualitativo

Análisis de la categoría problema gestión de procesos

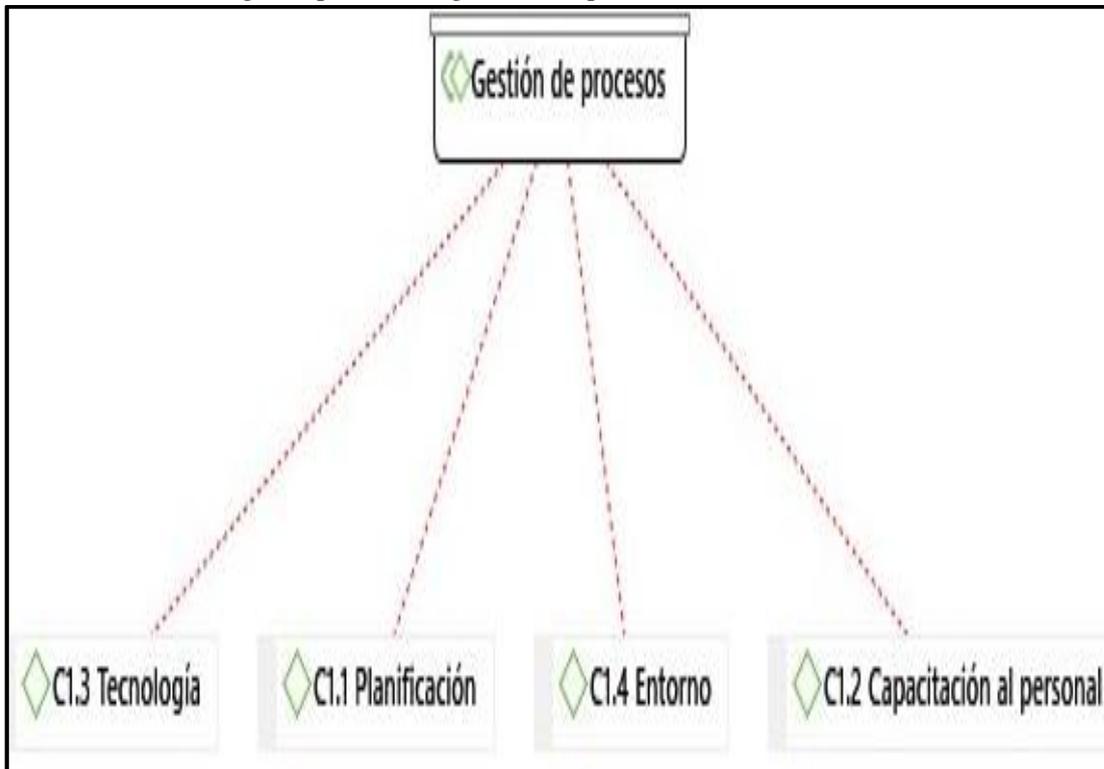


Figura 6. Red informativa de la categoría gestión de procesos.

Análisis de la categoría problema gestión de procesos

Para el análisis cualitativo de esta investigación se utilizó el software de atlas ti, mediante la cual la categoría problema, así como las subcategorías de esta investigación son representadas mediante redes informáticas las cuales nos permite tener una visión más clara del problema del tema de investigación la cual nos sirve para una mejor toma de decisiones en el momento de implementar mejoras para cada uno de los procesos del tema de investigación.

En la figura 6 se puede observar un consolidado de la categoría y las subcategorías como son: categoría problema de la investigación, la gestión de procesos se divide en cuatro subcategorías que son las siguientes: Planificación, capacitación al personal, tecnología y entorno.

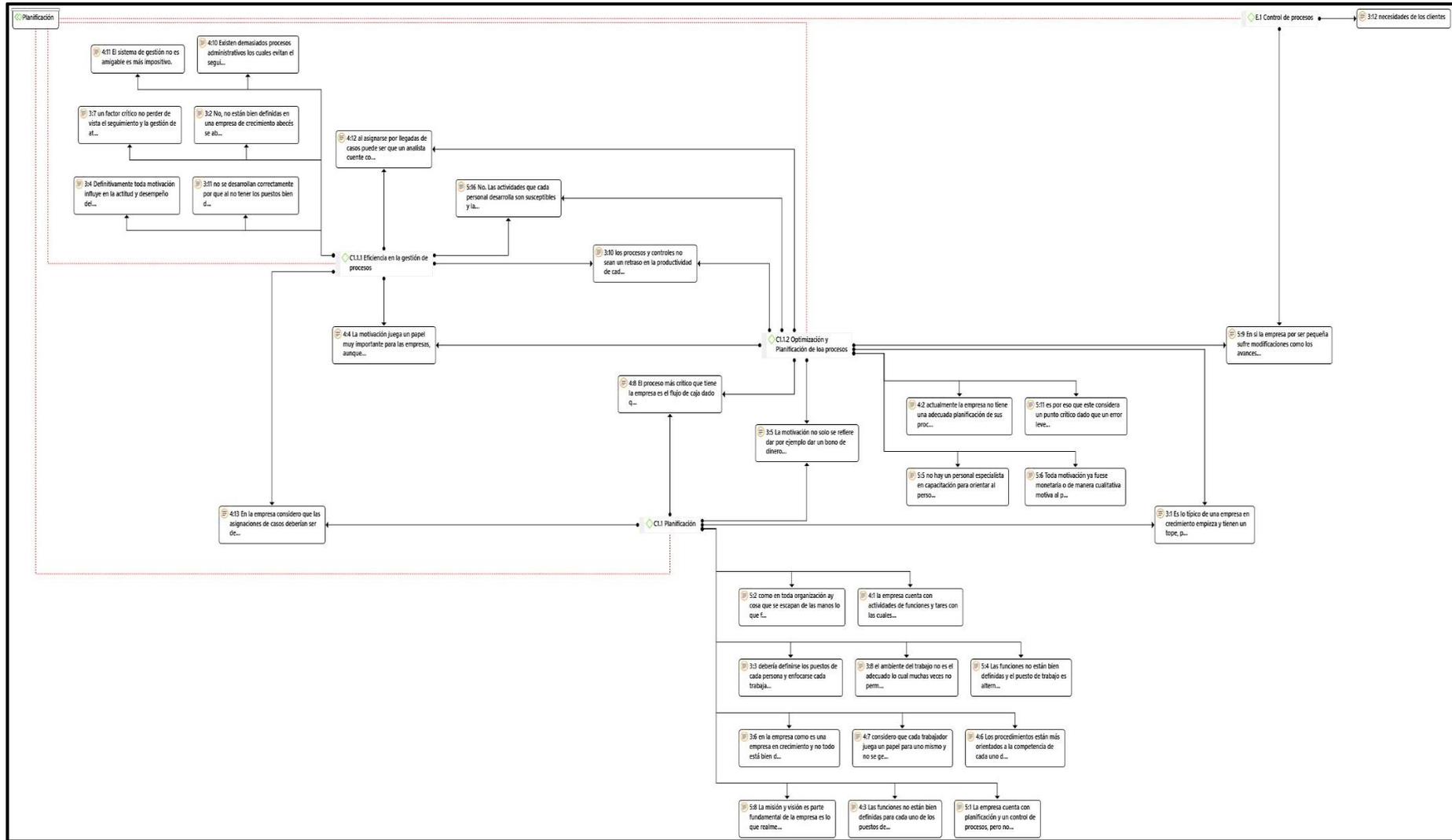


Figura 7. Red informativa de la sub categoría planificación.

Sub categoría planificación

La gestión de procesos se inicia principalmente con la planificación siendo así esta la primera subcategoría de la investigación que se realiza con la finalidad de priorizar los problemas generales existentes en la compañía a fin de mejorar y realizar una retroalimentación contemplado una mejora continua de los procesos y sub procesos que cuenta la organización.

La subcategoría planificación se inicia con una planificación inadecuada en la empresa como es una empresa en crecimiento y no todo está bien definido, la empresa cuenta con una planificación, pero no es la adecuada dado que cuenta con actividades, tareas y funciones las cuales son realizadas de forma cotidiana y no hay una asignación de funciones definidas para cada trabajador.

Por tal motivo cada trabajador está enfocado en cumplir sus metas y en donde juegan un papel para sí solo y no para el bienestar de toda la organización, es decir no hay un trabajo en equipo por ello es importante que exista desde el inicio de cualquier proceso una adecuada planificación para el cumplimiento de la productividad planificada en el que también influye el ambiente en el cual se desarrolla la función que para este caso no es el adecuado lo cual muchas veces no permite el desarrollo o cumplimiento de las tareas asignadas.

La eficiencia de la gestión de procesos no se desarrolla correctamente porque al no tener puestos bien definidos el empleo de los recursos no es el óptimo, por lo que disminuye la productividad lo cual también depende del tipo de caso asignado a cada analista. uno de los factores críticos de la empresa es no perder de vista el seguimiento y gestión de los procesos y la atención al cliente.

Se considera que existen demasiados procesos administrativos los cuales evitan un adecuado control de los mismos por lo que se considera que el sistema de gestión no es amigable si no es más impositivo. por tal motivo se debería considerar la optimización y planificación de los procesos para un adecuado desarrollo y gestión de los mismos dentro de la organización.

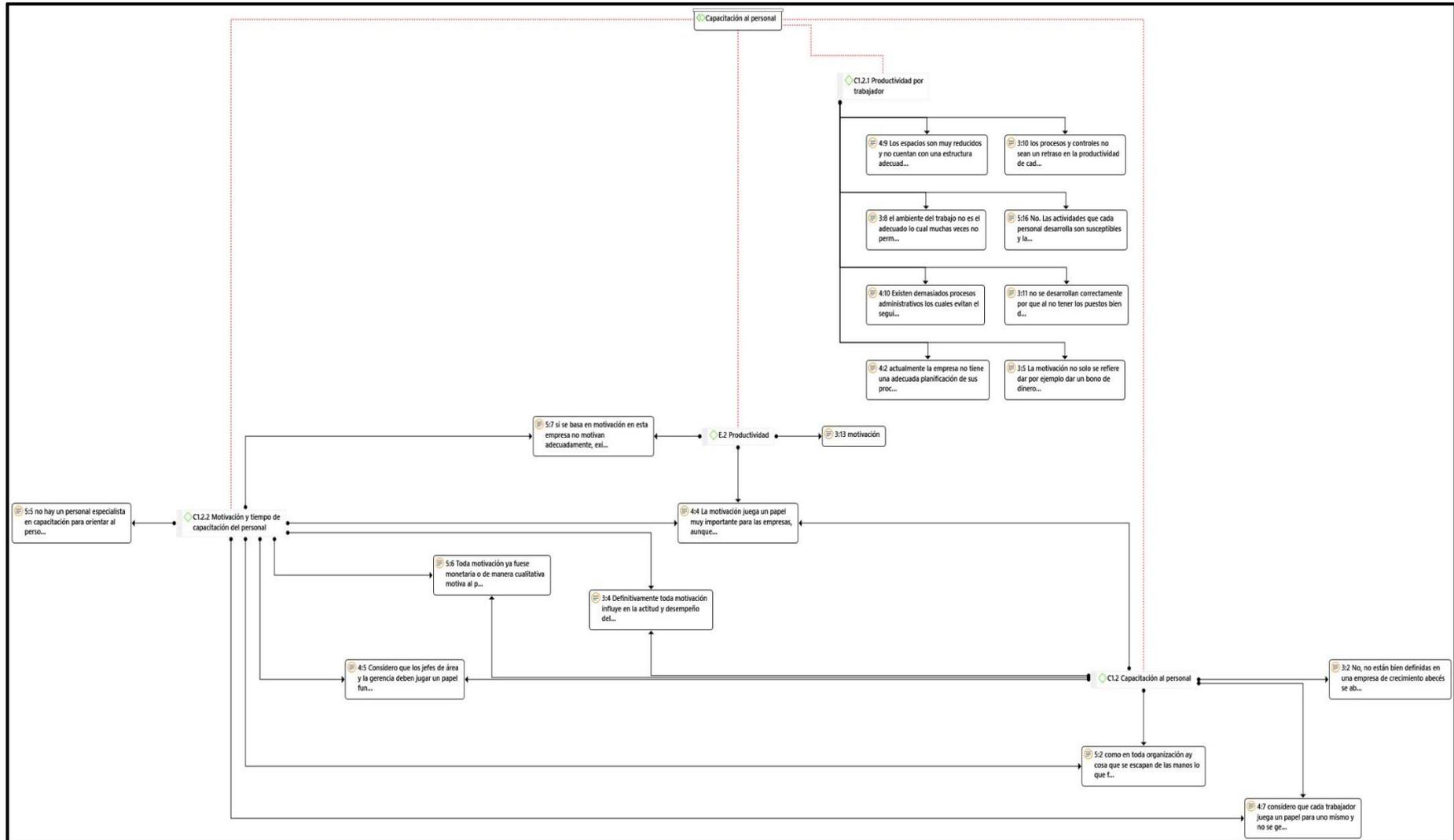


Figura 7. Red informativa de la sub categoría capacitación al personal

Subcategoría capacitación al personal

El siguiente proceso de la gestión de procesos es la capacitación al personal y su base principal es la motivación, sin embargo, la empresa no cuenta con una capacitación adecuada existe un bono sí, pero es muy susceptible a perderlo por la gran exigencia existente por parte de la empresa. La motivación juega un papel muy importante para la empresa, aunque aún no se ha logrado desarrollar adecuadamente debido a la falta de comunicación tanto dentro de la organización y fuera, esto respaldado a que los principales socios estratégicos de la organización son personas de otras instituciones tanto publicas y privadas que brindan la información para desarrollar las actividades correctamente.

Otra de las base de esta subcategoría es el tiempo de capacitación del personal, en el cual no hay un adecuado personal especialista en orientación y capacitación al trabajador se considera que los jefes de área y la gerencia deben jugar el principal papel para el desarrollo de esta subcategoría de capacitación al personal e involucrar a toda la organización, definitivamente toda motivación de capacitación influye en la actitud y desempeño del trabajador, en esta gestión de la empresa se refleja que cada trabajador juega un papel para uno mismo y no se genera un trabajo en equipo dado que las funciones no están bien definidas.

La empresa no cuenta con una adecuada planificación de sus procesos y al no tener los puestos bien definidos no se logra cumplir con la productividad de cada trabajador donde además el ambiente de trabajo no es el adecuado y lo suficientemente cómodo para el desarrollo de sus actividades en el cual también se debe considerar que los procesos y los controles no son un retraso de la productividad de cada trabajador.

Es decir la empresa debería implementar un plan de capacitación como un requisito máximo para el mejoramiento de la productividad en la empresa dado que un trabajador que se siente motivado y capacitado tendrá un mayor desenvolvimiento y un mayor compromiso, además cumplirá con los objetivos propuestos, desarrollara la eficiencia y la eficacia de manera adecuada lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad y disminución de errores en el momento de desarrollar su trabajo de manera adecuada y en el tiempo solicitado logrando de esta manera la satisfacción de los clientes y la satisfacción del personal de trabajo dentro de la empresa.

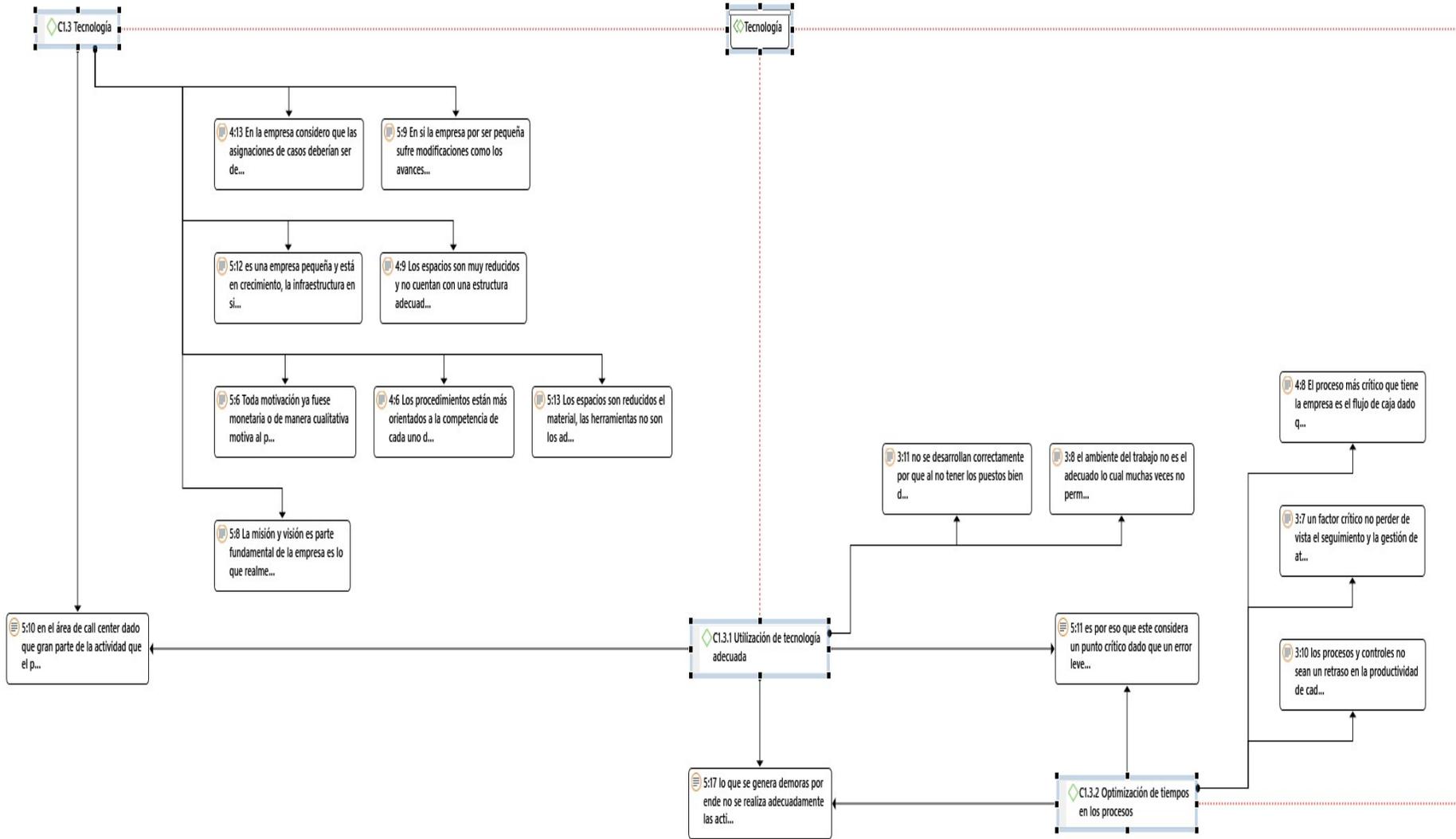


Figura 8. Red informativa de la sub categoría tecnología

Sub categoría tecnología

La subcategoría tecnología en si en la empresa por ser pequeña sufre modificaciones por los avances tecnológicos y las exigencias de los clientes por lo que se considera que no cuenta con un uso adecuado de herramientas para el cumplimiento y desarrollo de sus actividades además de que los avientes e infraestructura no son los adecuados para el desarrollo de las funciones de los trabajadores por lo que los procedimientos están orientados hacia la competencia de cada uno de los trabajadores y no al cumplimiento eficiente y logro de la productividad.

Uno de los procesos críticos que se considera dentro la empresa es el área del call center en el cual se desarrolla procesos más manuales que automatizados por ende un error de registro de data marca una gran demora y retraso en el cumplimiento de ese proceso por lo que se considera que no se debe perder de vista el seguimiento y la gestión del control de los procesos y la atención al cliente, así mismo la tecnología se encuentra desfasada y o desactualizada haciendo los procesos lentos contribuyendo a una monotonía de trabajo que genera impotencia en los empleados al no poder desempeñarse de manera correcta.

La subcategoría tecnología debería considerarse como un factor clave en el momento de desarrollo de cada uno de los procesos que desarrolla la empresa, hoy en día la empresa está en constante crecimiento y por ende sufre muchos cambios entre ellos el uso de la tecnología que necesita de mayor flexibilidad para enfrentar a los cambios que se presenten en el camino del cumplimiento del objetivo, para lo cual la empresa aún no cuenta con una mejor tecnología para el desarrollo de sus actividades y mejorar los procesos y sub procesos así como las actividades.

La empresa cuenta con un área de factor crítico dado que es una atención al cliente de veinticuatro horas que no puede fallar por ningún motivo, de lo contrario esto representaría un gran problema para el cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos para esta área, la cual debería estar funcionando de manera adecuada para el logro de la satisfacción de las expectativas de los clientes y encontrar un espacio para identificar la mejora continua dentro los errores que toda organización tiene y que de ese análisis debe detallarse.

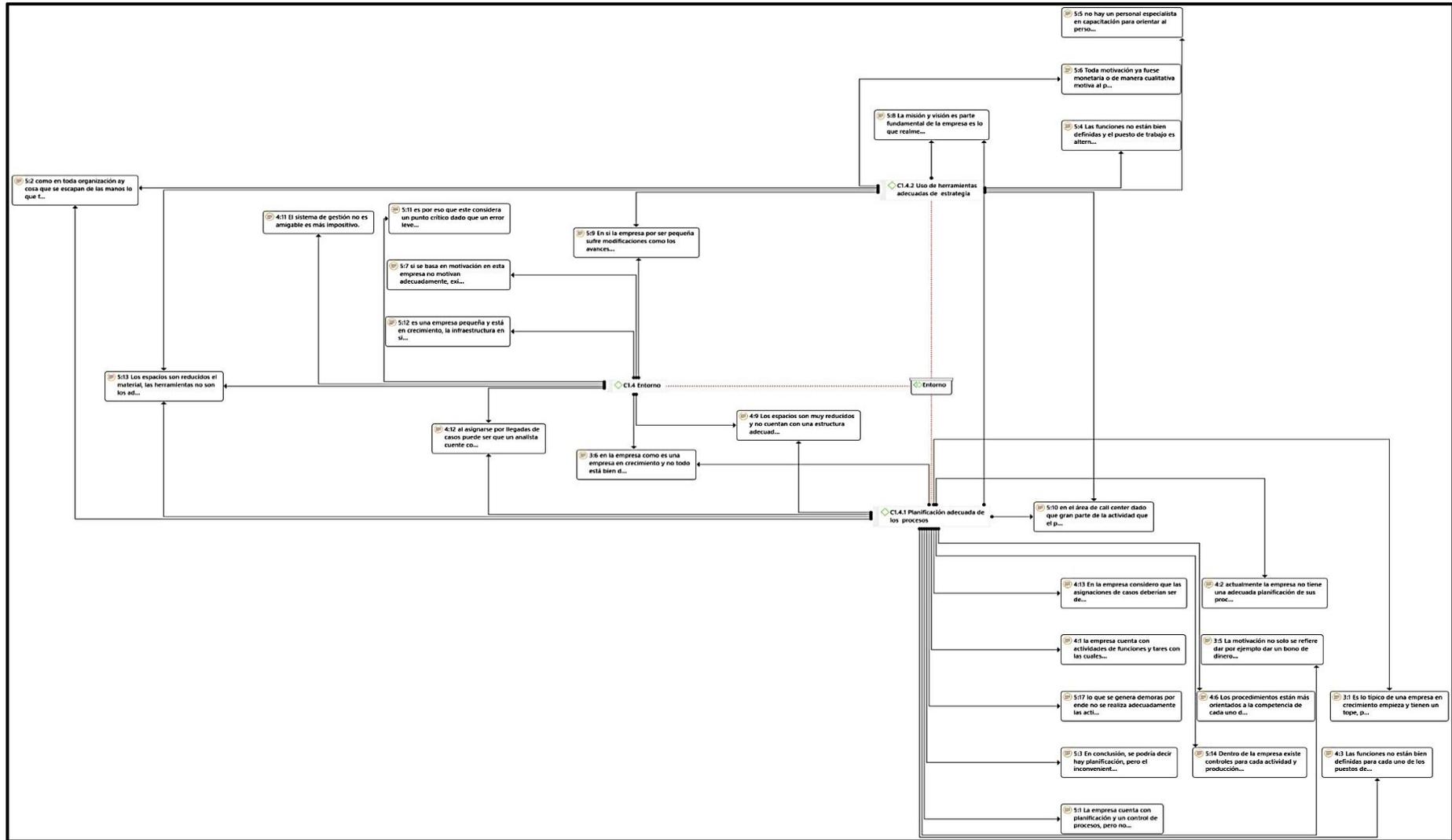


Figura 9. Red informativa de la sub categoría entorno

Sub categoría entorno

La última su categoría es el entorno, con respecto al entorno existen errores, primero porque la empresa es pequeña y está en crecimiento por tal motivo sufre modificaciones y cambios constantes en sus procesos debido a que los empleados se adecuan y consideran una forma de trabajo errónea como cómoda.

Su infraestructura no es la adecuada por ende influye en el desempeño y cumplimiento de las funciones de los trabajadores que se ve reflejado en uno de los procesos críticos de la empresa como es en el área del call center en donde se desarrollan procesos manuales por lo que un error de registro genera retrasos que se ven reflejados en la productividad de cada trabajador.

La falta de uso adecuado de herramientas de estrategia de gestión relacionados con la misión y visión de la empresa están reflejados en el involucramiento de los trabajadores, en esta empresa las funciones no están bien definidas y no se cuenta con personal capacitado para el desarrollo del proceso de capacitación y motivación al trabajador además de que no hay una planificación adecuada de procesos por tal motivo no se pueden controlar en su totalidad.

La subcategoría entorno dentro de la organización se ve reflejado en la participación y compromiso que el trabajador tiene con la empresa, en la organización las funciones de los trabajadores no están bien definidos, esto incomoda y desmotiva al personal que no se siente comprometido con desarrollar su trabajo de mejor manera posible disminuyendo los errores o quizás limándolos por completo para poder lograr y cumplir los objetivos propuestos por la organización.

En la organización, actualmente no cuenta con una planificación de funciones para cada trabajador, no cuenta con un ambiente adecuado para el desarrollo de las tareas lo cual dificulta el logro y desarrollo adecuado del entorno tanto interno como externo así mismo la falta de comunicación con la organización no es muy fluida cambiando el entorno laboral de mal en peor porque no se logran un trabajo en equipo que de soporte a las necesidades de la tareas que solicite el cliente, con esto podemos decir que la satisfacción del cliente no está siendo satisfecha de manera correcta.

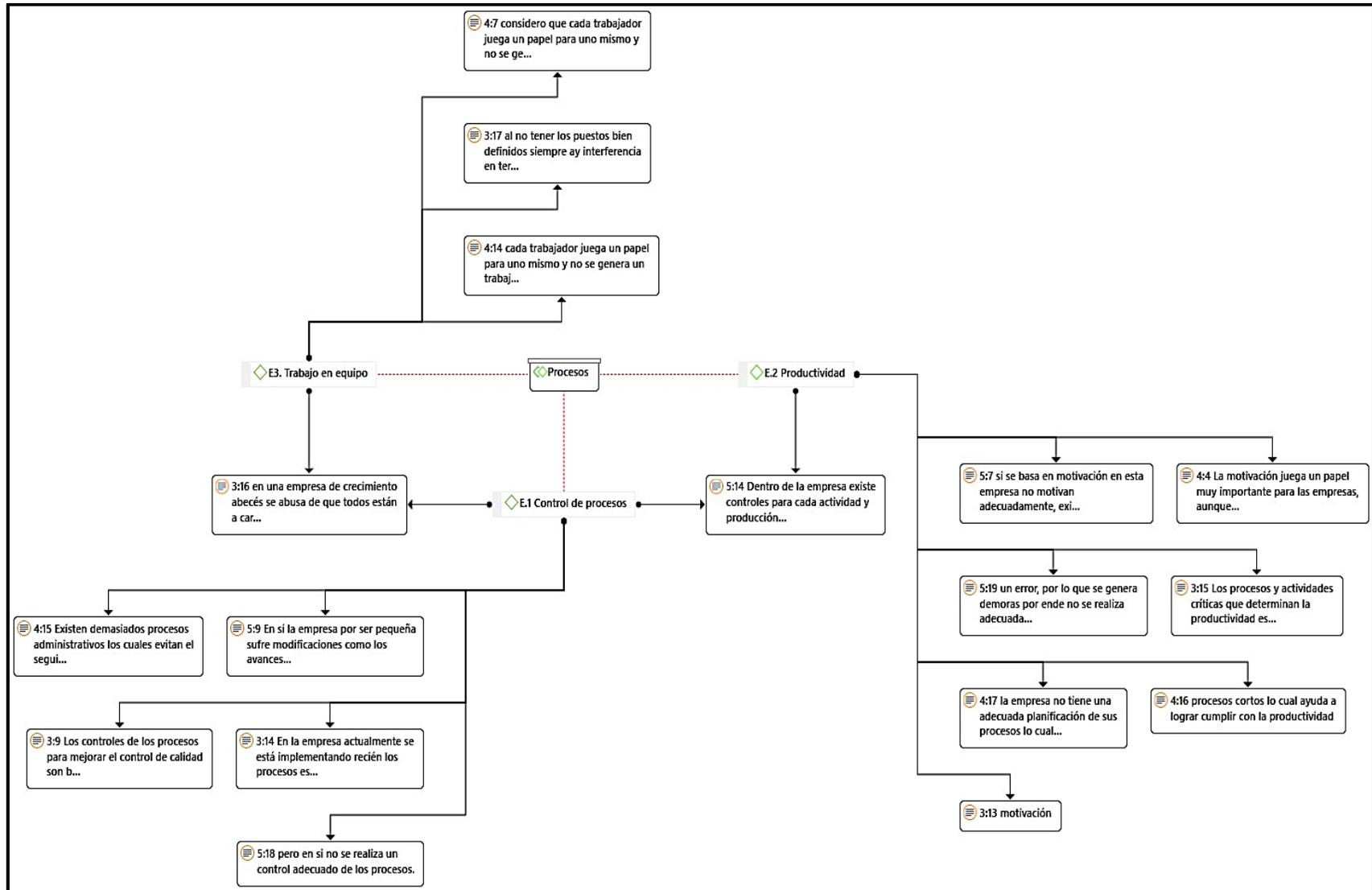


Figura 10. Red informativa de las categorías emergentes.

La categoría emergente de la investigación se divide en 3 categorías emergentes: la categoría emergente control de procesos, la categoría emergente productividad y la categoría emergente trabajo en equipo. Identificando así que los procesos en la empresa no están bien definidos porque no cuenta una planeación correcta de sus funciones.

El personal de la empresa trabaja para sí mismo para cumplir con sus tareas asignadas, pero no se desarrolla un trabajo en equipo que ayude o contribuya con la productividad, así mismo la empresa como la empresa se encuentra en crecimiento por tal motivo al no existir procesos establecidos, para el personal es complicado cumplir con las tareas asignadas afectando su rendimiento en la productividad.

4.3 **Análisis mixto de la categoría problema gestión de procesos**

El análisis mixto de la categoría problema gestión de procesos de la investigación, la gestión de procesos se divide en cuatro subcategorías que son las siguientes: Planificación, capacitación al personal, tecnología y entorno donde se observa que los principales problemas giran en torno a la subcategoría planificación, la subcategoría capacitación al trabajador y la subcategoría entorno de la empresa.

El análisis mixto de la categoría gestión de procesos dentro de la organización no se considera en el desarrollo los procesos, los procesos están relacionados con las tareas cotidianas de cada trabajador para mejorar la productividad y aumentar la eficiencia y eficacia del desarrollo de las tareas y procesos para el logro de los objetivos propuestos. El desarrollo adecuado de la gestión de procesos en la organización se verá reflejado en la empresa y en el trabajador, así como también en el cumplimiento de la satisfacción de los clientes interno así como también externos que podrán lograr la satisfacción del cliente.

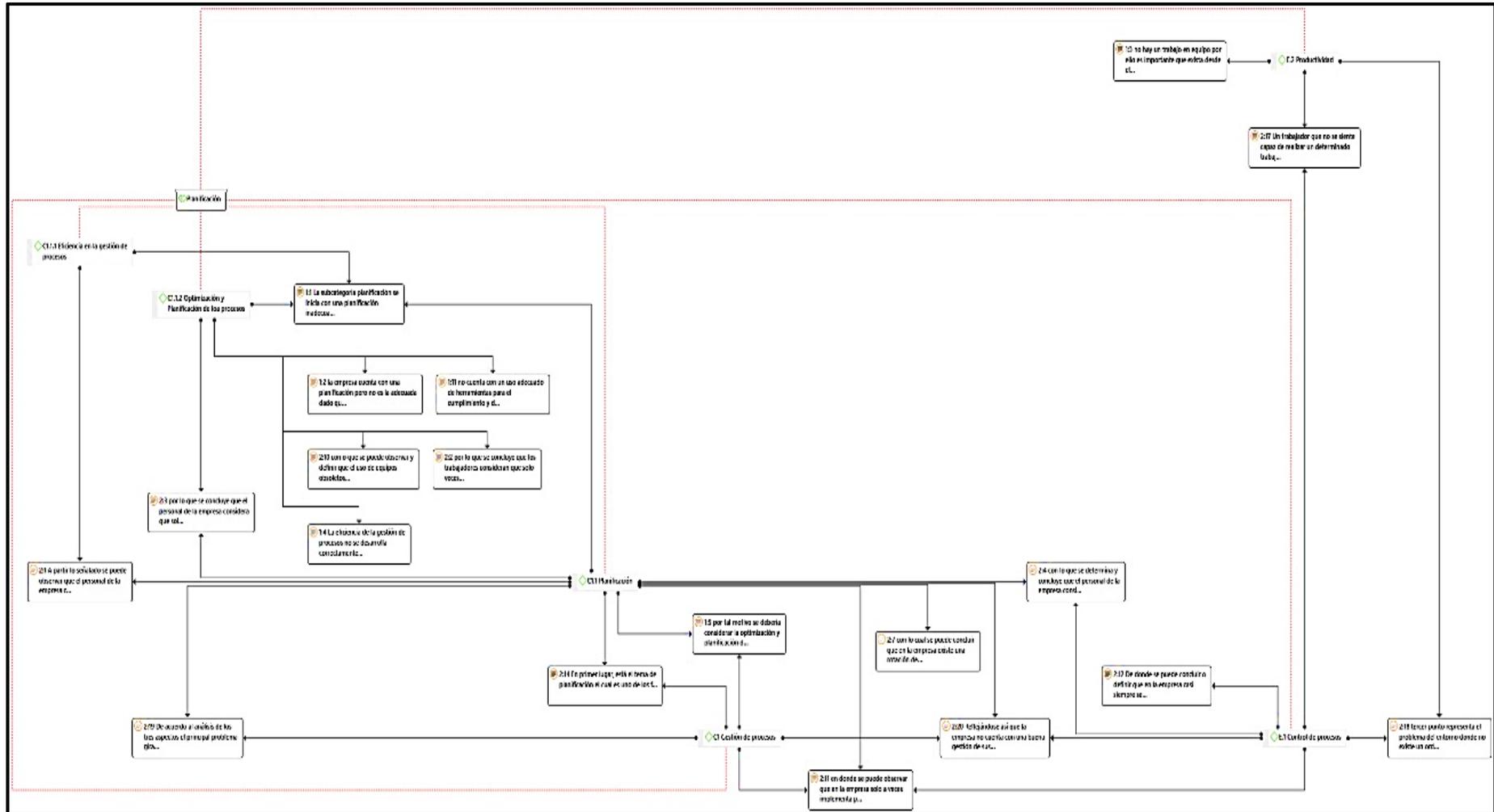


Figura 11. Red informativa de la sub categoría planificación.

Sub categoría planificación

La sub categoría planificación se inicia con una planificación inadecuada, en la empresa como es una empresa en crecimiento y no todo está bien definido. La empresa cuenta con una planificación, pero no es la adecuada dado que cuenta con actividades, tareas y funciones las cuales son realizadas de forma cotidiana y no hay una asignación de funciones definidas para cada trabajador que contribuyan con la optimización y planificación de sus procesos.

En la empresa no hay un trabajo en equipo por ello es importante que exista desde el inicio de cualquier tarea o procesos una adecuada planificación para el cumplimiento de la productividad, en la empresa la eficiencia de la gestión de procesos no se desarrolla correctamente por no tener puestos bien definidos.

El empleo de los recursos no es el óptimo, por lo que disminuye la productividad, por tal motivo se debería considerar la optimización y planificación de los procesos para un adecuado desarrollo y gestión de los mismos. En la gestión de procesos en primer lugar está el tema de planificación en el cual es uno de los factores que determinan el cumplimiento de la productividad propuesta o deseada.

En la empresa se determina que solo a veces se implementa mejoras de los procesos, en el control de procesos en la empresa se determina que solo a veces se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia.

El personal en la empresa considera que solo a veces se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa por lo que además existe una alta rotación del personal. Por lo que se puede definir que la empresa no cuenta con una buena gestión de sus procesos, el principal problema gira en torno a la planificación y gestión de los procesos donde la empresa no cuenta con una planificación o un mapa de procesos que guíen a mejorar sus procesos.

La falta de planificación en la organización es uno de los programas graves dentro de la organización que está llevando en retrasos fallado los cliente en los pedidos , consultas, tramites, pagos y de más actividades que se comenten por la falta de la planificación

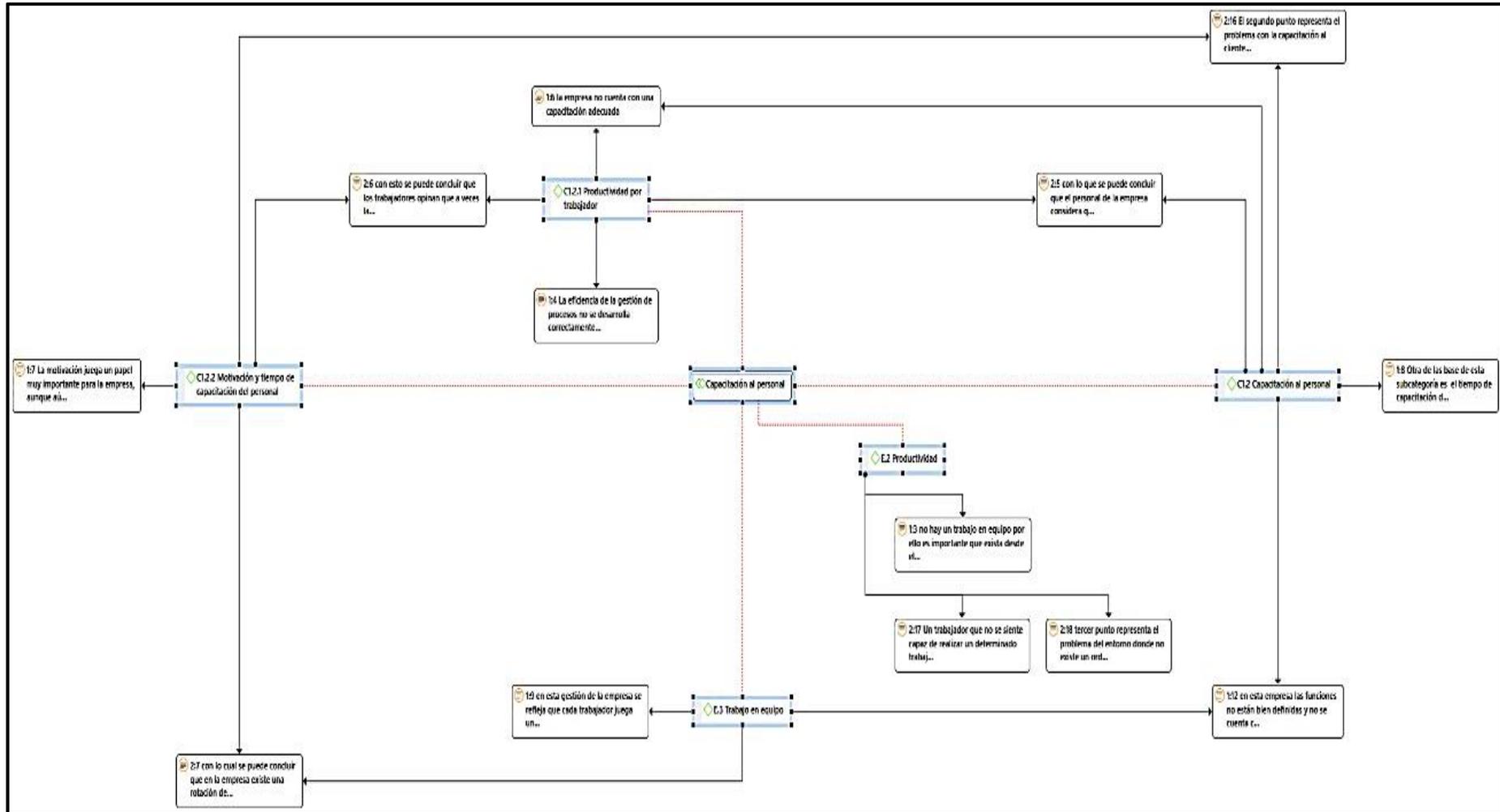


Figura 12. Red informativa de la sub categoría capacitación al personal

La sub categoría capacitación al personal

La segunda sub categoría representa al problema de la capacitación al personal. La empresa no cuenta con una capacitación adecuada al personal en donde la motivación juega un papel muy importante para la empresa, aunque en la empresa no se ha logrado desarrollar adecuadamente porque no existe personal capacitado en orientación y capacitación a los trabajadores por falta de presupuesto e interés en realizar mejoras dentro y fuera perdiendo potencial.

En la gestión de la empresa se refleja que cada trabajador juega un papel para sí mismo y no se desarrolla un trabajo en equipo, las funciones no están bien definidas y no cuenta con una adecuada planificación de sus procesos y la falta de conocimientos de los procesos y procedimientos que aun falta de organizar y el empleando tiene que asumir empíricamente esas funciones que no están analizadas.

La eficiencia de sus procesos no se desarrolla correctamente, además de esto el entorno donde se desarrollan los procesos no son adecuados porque los ambientes no son cómodos para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada trabajador, esto influye en el logro de la eficiencia y la productividad de los trabajadores así mismo en la desmotivación que surge al no poder realizar sus actividades de manera correcta ya que los empleados son los que tiene que enfrentar a los clientes cuando no se les está dando lo que les ofrece la compañía.

Se puede definir que en la empresa las funciones no están bien definidas y no cuentan con personal adecuado y capacitado para el desarrollo de la gestión de capacitación al personal, por ende, el personal no sentirá motivado y no se sentirá capaz de desarrollar las tareas que se le asignado, la capacitación al personal se debe considerar un elemento muy importante para el desarrollo de las actividades y el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Otra de las cosas que les falta es la mejora continua dentro de sus proceso y actividades de manera individual, porque al no trabajar los errores donde está la información de cómo mejorar no se está realizando una retroalimentación en equipo lo cual sería favorecedor para la organización.

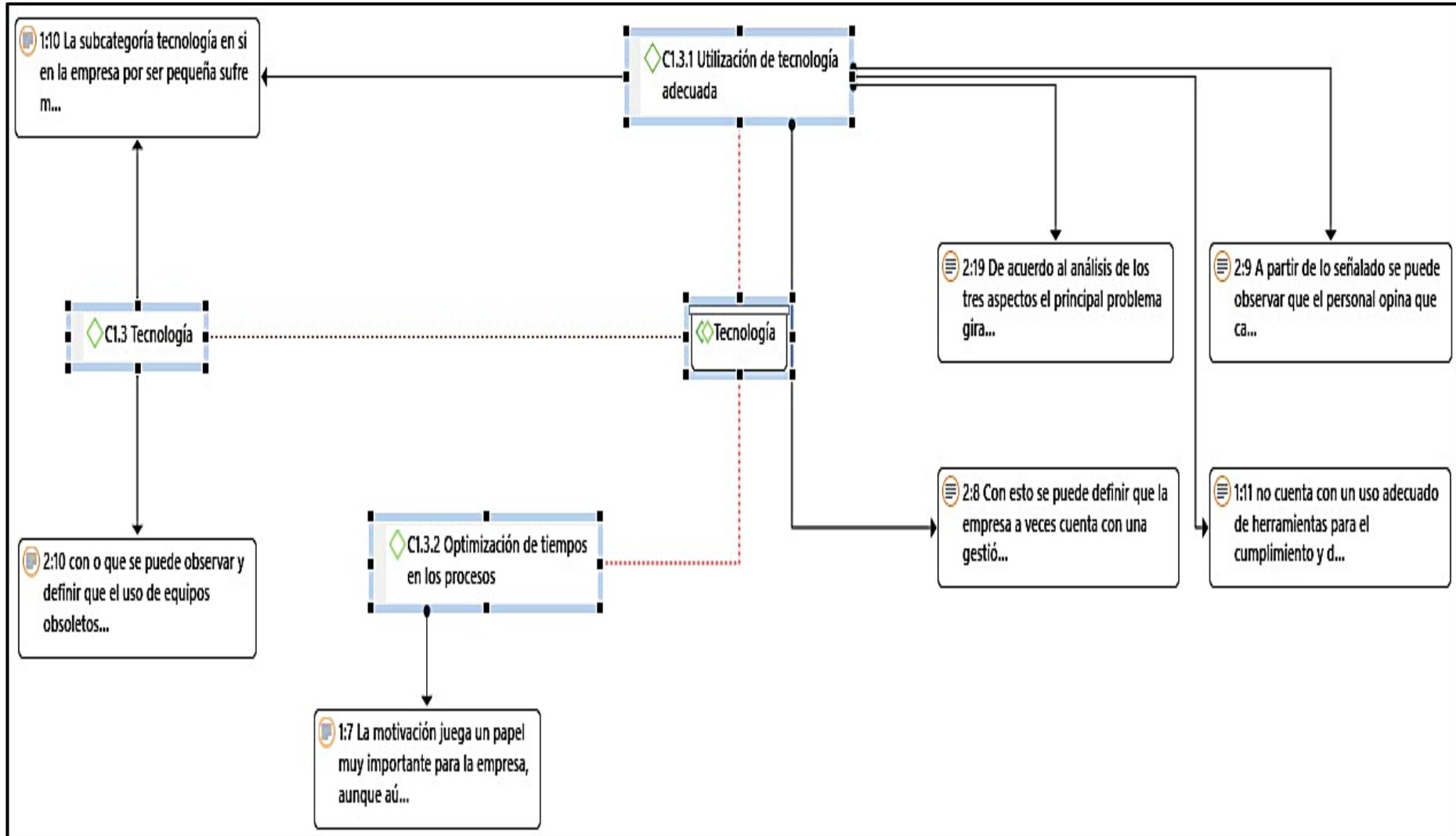


Figura 13. Red informativa de la sub categoría tecnología

Sub categoría tecnología

En la empresa por ser una empresa pequeña y en crecimiento sufre cambios constantes con respecto a la tecnología, en la empresa se puede definir que solo a veces cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de sus equipos que prevengan las fallas simples que surgen al momento de realizar las actividades cotidianas, solo se cuenta con un proveedor que realiza el mantenimiento a los equipos los cuales es precario y poco cómodo para los empleados.

La empresa no cuenta con un uso adecuado de tecnología y herramientas para el cumplimiento y desarrollo de sus funciones, además se observa que el uso de equipos obsoletos influye significativamente en la optimización de los tiempos de los procesos a fin de controlar y recopilar información que ayude a calcular mejoraras dentro de casa actividad.

De acuerdo al análisis de los aspectos tecnología se puede definir que el principal problema gira en entorno a una mala gestión de sus procesos y un mal uso de herramientas estratégicas de tecnología para el logro de los objetivos propuestos que suelen no cumplirse de manera correcta por la falta de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo que ayudaría a mantener controlado estas funciones básicas y necesaria que la organización tiene como función principal.

En el análisis de la subcategoría tecnología se pudo observar que definitivamente cualquier cambio que tenga la empresa ya sea por crecimiento o por algún otro motivo, los procesos de la organización se verán afectados por los avances tecnológicos que hoy en día los clientes exigen cada mes mayor, la empresa no cuenta o no desarrolla procesos automáticos todo es manual por ende cualquier error o cambio de los procesos de verán reflejados en la queja de los clientes.

La subcategoría tecnología juega un papel muy importante para el desarrollo de las actividades y procesos dentro de la organización por tal motivo se recomienda una constate control, monitoreo y mantenimiento de los equipos para asegurar la calidad de servicio que entrega al cliente por parte de la organización.

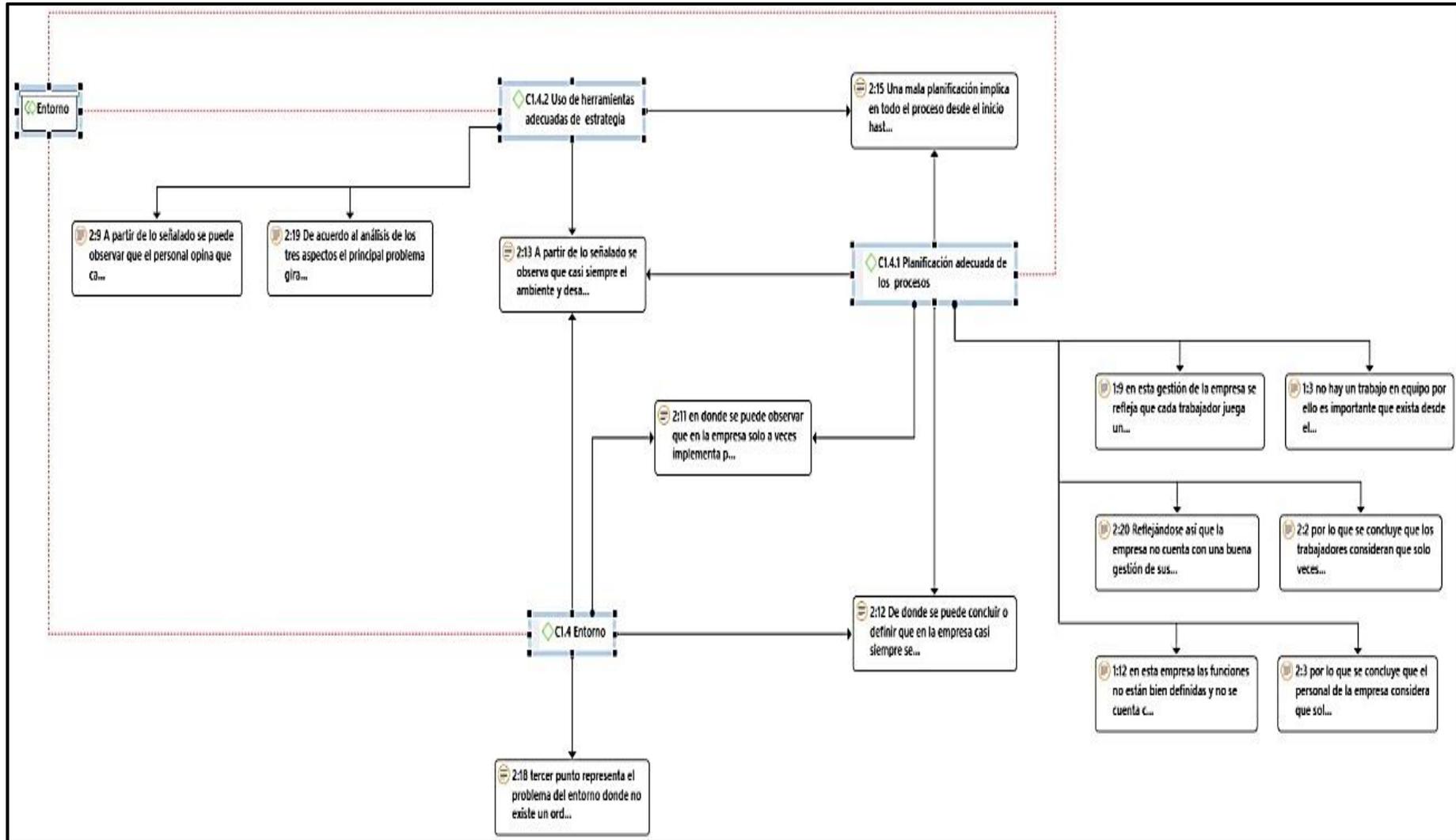


Figura 14. Red informativa de la sub categoría entorno

Sub categoría entorno

El tercer punto representa el problema del entorno donde no existe un orden y uso adecuado de herramientas estratégicas para el desarrollo de las funciones de cada trabajador. La empresa sufre cambios y modificaciones por los avances tecnológicos y las constantes exigencias de los clientes, la empresa no cuenta con un uso adecuado de herramientas estratégicas para garantizar aumentar la productividad, además la empresa no cuenta con funciones bien definidas por ende la planificación no es la adecuada dentro de la empresa donde se observa que cada trabajador juega un papel para sí mismo y no se desarrolla un trabajo en equipo.

La empresa solo a veces implementa actividades de asignación de tareas a lo que se suma el ambiente de trabajo que no es cómodo y adecuado para el desarrollo de las funciones asignadas, una mala planificación implica problemas desde el inicio del proceso hasta el final del mismo lo que impide un adecuado control y dirección de los mismos. De acuerdo al análisis del entorno el problema gira entorno a los cambios constantes por los que pasa la empresa por ser una empresa pequeña en crecimiento y que no cuenta con una buena gestión de sus procesos y un uso adecuado de recursos para lograr su productividad.

4.2 Propuesta

4.2.1 Fundamentos de la propuesta

El principal reto o desafío para las empresas es definir procesos de mejoramiento continuo que permita a la empresa una expansión y posicionamiento en el mercado cambiante por ende es muy importante definir, determinar y disminuir o eliminar las restricciones que se pueden identificar y analizar en medio de uno de los procesos así como recursos humanos y también todos los procesos involucrados dentro de la operación de la empresa identificando así los procesos que toman mucho más tiempo muerto que es visto como desperdicio por lo tanto lo que las restricciones buscan es mejorar continuamente para mejorar la productividad.

Por tal motivo toda empresa debe estar preparada para enfrentar cambios y mejoras para la organización.

El desarrollo y aplicación de la teoría de la administración en la empresa de asesoría y servicios empresariales se planea realizar mejoras en cuanto a la planificación y asignación de funciones de los trabajadores dado que la teoría de la administración es la administración desarrollando habilidades de relaciones humanas para el correcto y adecuado funcionamiento de las tareas asignadas, la teoría de la administración es un eje principal para el adecuado funcionamiento de gestión de procesos de la empresa, utilizando el mapa de procesos para tener un mayor conocimiento y visión a los procesos de la empresa mejorando así continuamente dicho proceso dado que la mejora continua busca establecer teorías y mejorar para el cumplimiento de la mejora continua propuesta por la organización, mientras que la teoría general de sistemas busca o se enfoca en analizar y mejorar la gestión de los procesos de una organización que busca posicionarse en el mercado y enfrentar a la competencia.

4.2.2 Problemas

Con el análisis y desarrollo de las variables cuantitativas y cualitativas se identificaron diferentes tipos de procedimientos que generan problemas en la empresa, de los cuales se tomó como prioridad a los problemas siguientes:

Planificación no adecuada de los procesos en la empresa

Falta de un control y seguimiento de los procesos de la empresa de servicios y asesoría empresarial.

Falta de capacitación y motivación a los trabajadores de la empresa

4.2.3 Elección de la alternativa de solución

Para realizar una selección de cuál es la mejor opción o alternativa de solución, se desarrolló un cuadro matriz de selección en el cual se realizó un diagnóstico y análisis de la variable cuantitativa y de la variable cualitativa para identificar y determinar todas las posibles causas y problemas en la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Luego se procedió a la priorización de los tres principales problemas que se diagnosticaron

Posteriormente se realizó la selección del principal problema, así como el consolidado del mismo

Además, se planteó cuatro posibles alternativas para la solución del problema principal de la organización

También se realizó el desarrollo y la consolidación de la categoría solución del problema

Finalmente se analizó y planteo los objetivos principales de la solución del problema

La priorización de los problemas	Principales alternativas de solución	Selección de la mejor solución
Planificación no adecuada de los procesos	Mejora continua por el método de kaizen	Propuesta de mejora bajo la metodología PHVA
La falta de control y seguimiento de los procesos	Implementación de la gestión por procesos	
La falta de capacitación y motivación al personal	Propuesta de mejora bajo la metodología PHVA Plan de mejora de la gestión de procesos	

Cuadro 1. Problemas, alternativas y solución de la investigación

4.2.4 Objetivos de la propuesta

Los principales objetivos de la propuesta solución son los que a continuación se mencionan:

Analizar y mejorar la planificación de los procesos.

Establecer diagramas de flujos de cada uno de los procesos además de formatos para un adecuado control y seguimiento de los procesos.

Establecer y definir un plan de capacitación y motivación al personal de la organización.

4.2.5 Justificación de la propuesta

La presente propuesta de la investigación está enfocada en desarrollar proponer un plan de mejora de la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales, dicha propuesta ayudara a la empresa a planificar de una manera adecuada la gestión de sus procesos, identificar las actividades de cada proceso, definir flujos de procesos, realizar Formatos de controles y seguimiento de los procesos, reducir errores y tiempos de respuesta del servicio al cliente y además mantener comprometido y motivado al trabajador logrando así mayor productividad para la empresa.

4.2.6 Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1

Analizar y mejorar la planificación de los procesos

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Días	Logro parcial	Responsable/s
1	Solicitar permiso a la directiva	3	Aceptación de propuesta	Asesor externo
2	Diagnostico	15	Identificar los procesos	Asesor externo
3	planificar	7	Definir objetivos, metas y procesos del plan	Asesor externo
4	Análisis	15	Analizar el estado actual e inicial de cada uno de los procedimientos utilizando el DAP	Asesor externo
5	Plan de acción	30	Establecer mejoras en los DAP, analizar resultados actuales vs los resultados propuestos y realizar un diagrama de procesos	Asesor externo
6	Difusión	7	Defunción de los cambios en los procesos a todos los trabajadores	Asesor externo
7	Capacitar	30	Capacitar al personal sobre el nuevo plan de procesos	Asesor externo
8	Verificar	7	Realizar el seguimiento y control de los procesos	Asesor externo
9	Actuar	10	Poner en marcha las acciones correctivas	Asesor externo

Cuadro 2. Plan de actividades del objetivo 1. Fuente elaboración propia

Solución técnica

Para este primer objetivo en primer lugar se identificaron todos los procesos de la organización desarrollando un mapa de procesos general de la empresa de asesoría y servicios empresariales, lo cual ayudará a identificar y categorizar sus procesos en cada uno de los tres tipos que tiene el mapa de procesos : Los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo con los cuales se podrá tener una visibilidad más clara de la empresa en donde se describirán cada uno de los tipos de los procesos.

Procesos estratégicos:

El proceso estratégico de la empresa de servicios y asesoría y servicios empresariales corresponde a la representación de la gerencia, a la gestión estratégica y la gestión y mejoramiento continuo de la calidad respecto a los objetivos, metas y recursos con los que cuenta la empresa

Procesos misionales:

Los procedimientos misionales de la organización de asesoría y servicios empresariales se dividen en cuatro, siendo la administración, el centro de control de operaciones, siniestros y siniestros vehiculares.

.

Procesos de soporte:

Los procesos de soporte de la empresa se encuentran como apoyo para lograr cada uno de los objetivos que propone en los procesos misionales de la organización los cuales están representados por sistemas informáticos, la gestión financiera y la contabilidad.

Procesos de evaluación:

Los procedimientos de la evaluación son los procedimientos que se realizarán para evaluar y verificar que se cumpla cada uno de los objetivos propuestos para el desarrollo de los procesos de la empresa e identificar áreas de mejora dentro de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

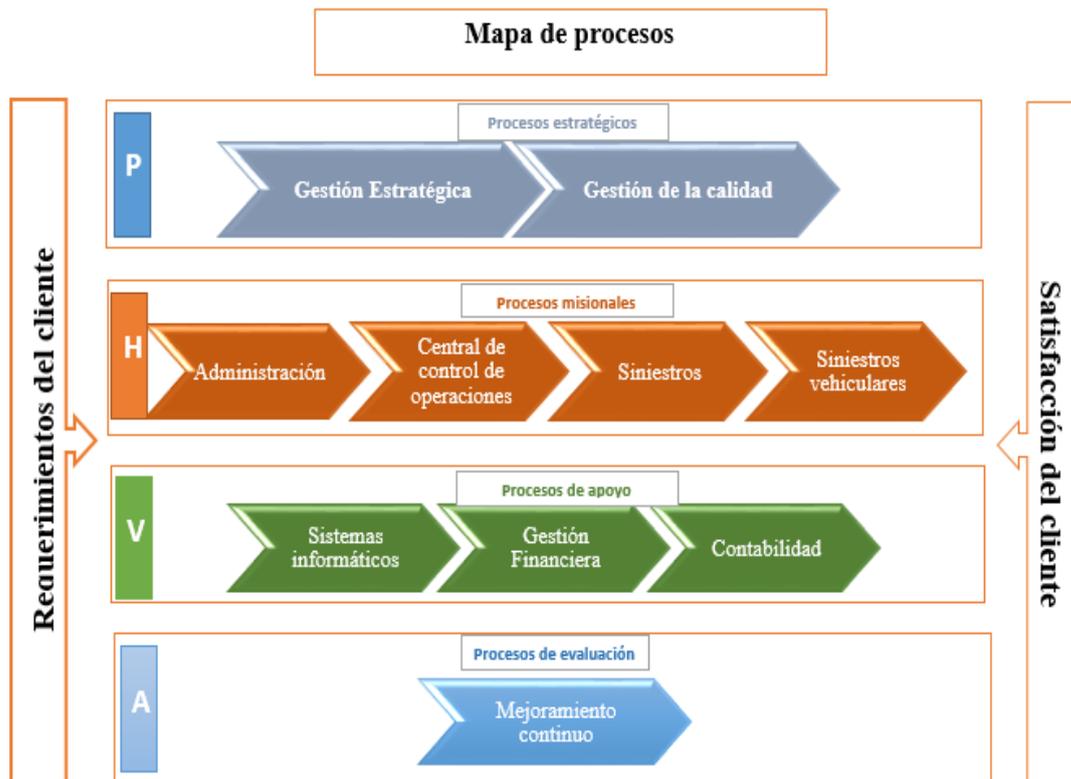


Figura 15. Mapa de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales. Fuente elaboración propia.



Figura 16. Procesos de la central de control de operaciones. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente después de ser establecidos los procesos de la central de control de operaciones área relacionada directamente con los procesos misionales de la empresa que tiene como principales procesos la declaración de siniestros, la solicitud de ampliación de carta de garantía y las liquidaciones de las facturas. Posteriormente se desarrolló el análisis de cada uno de estos procesos, para lo cual se utilizó el diagrama de análisis de los procesos (DAP) el cual permitió identificar y analizar cada una de las distintas operaciones e inspecciones que actúan dentro de estos procesos.

El desarrollo de esta técnica, permitirá o ayudará a tener un detalle más claro, además contribuirá en el plan de mejora de los procesos. Para el desarrollo del DAP se describió cada una de las operaciones, los símbolos, la frecuencia y tiempos utilizados para el cumplimiento de los procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Declaración de siniestros

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO					
Nombre del procesos		Declaración de siniestros		Estado	Actual
Inicio	Recepción de llamada		Fin	Fin de llamada	
Hecho por	Ejecutivo		Fecha	1/01/2020	

RESUMEN					
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo		
●	Operaciones	7	31		
➔	Transportes	-	-		
■	Inspecciones	-	-		
D	Demora	1	10		
▲	Almacén	-	-		
TIEMPO TOTAL				44 min	

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Recepción de llamada	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min
Recepción de los datos del siniestro	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	5 min
Recepción de datos del lesionado	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	4 min
Solicitud de documentos	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	4 min
Recepción de documentos solicitados	Ejecutivo	○ ➔ □ D ▲	10 min
Validación de datos	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	7 min
Registro de datos en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	5 min
Carga de validación y reporte en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min
Emisión de carta de garantía inicial	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min

Figura 17. DAP Actual de declaración de siniestros. Fuente: Elaboración propia

Se realizó el análisis del diagrama de análisis del proceso actual y por lo cual se propone mejoras para disminuir tiempos, como desarrollar y realizar procesos en paralelo de la recepción de documentos solicitados, en el momento en que el ejecutivo solicite los documentos a la clínica mientras le va solicitando otros datos adicionales le solicitará a la clínica ir enviando los documentos mencionados para acelerar el proceso, lo cual ayudara a eliminar demoras innecesarias que ayuden a disminuir tiempos.

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO				
Nombre del procesos		Declaración de siniestros		Estado
Inicio	Recepción de llamada		Fin	Fin de llamada
Hecho por	Ejecutivo		Fecha	8/01/2020

RESUMEN			
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo
●	Operaciones	7	31
➔	Transportes	-	-
■	Inspecciones	-	-
D	Demora	-	-
▲	Almacén	-	-
TIEMPO TOTAL			34 min

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Recepción de llamada	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min
Recepción de los datos del accidente	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	5 min
Recepción de datos del lesionado	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	4 min
Solicitud y recepción de documentos clave	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	4 min
Validación de datos	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	7 min
Registro de datos en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	5 min
Carga de validación y reporte en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min
Emisión de carta de garantía inicial	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min

Figura 18. DAP propuesto de declaración de siniestros. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9

Comparación de los resultados obtenidos de los procesos actuales versus el propuesto del proceso de declaración de siniestros

Símbolos	Datos del proceso	Actual		Propuesto	
		Frecuencia	Tiempo (min)	Frecuencia	Tiempo (min)
●	Operaciones	7	31	7	31
➔	Transportes	-	-	-	-
■	Inspecciones	-	-	-	-
D	Demora	1	10	-	-
▲	Almacén	-	-	-	-
TOTAL		8	44	7	31

Tabla 10

Indicadores del proceso de declaración de siniestros

Indicadores	%
Eficiencia actual	70%
Eficiencia propuesta	100%
optimización de los tiempos	30%

En la tabla 20, se determinó y analizó la eficiencia actual de los procesos de declaración de siniestros es de 70% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 100%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 30% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad.

Solicitud de ampliación de carta de garantía

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO			
Nombre del proceso	Solicitud de ampliación de carta de garantía	Estado	Actual
Inicio	Recepción de solicitud de carta de garantía	Fin	Emisión de carta de garantía
Hecho por	Ejecutivo	Fecha	1/01/2020

RESUMEN			
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo
●	Operaciones	7	95
➔	Transportes	-	-
■	Inspecciones	2	35
◐	Demora	-	-
▲	Almacén	-	-
TIEMPO TOTAL			130 min

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Recepción de solicitud de carta de garantía	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	5 min
Registro en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	10 min
Análisis y evaluación de caso	Ejecutivo	○ ➔ ■ D ▲	5 min
Emitir informe de carta de garantía	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	3 min
Asignación de caso a medico auditor	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	2 min
Análisis y evaluación de caso	Medico auditor	○ ➔ ■ D ▲	30 min - 60 min
Solicitud de documentos pendientes	Medico auditor	● ➔ □ D ▲	10 min
Realizar informe medico	Medico auditor	● ➔ □ D ▲	60 min
Emisión de carta de garantía	Medico auditor	● ➔ □ D ▲	5 min

Figura 19. DAP Actual de Solicitud de ampliación de carta de garantía. Fuente: Elaboración propia.

Se identificó en el diagrama del análisis de los procesos así como los diferentes procesos que se desarrollan durante el total del procesos de solicitud de ampliación de carta de garantía el cual será mejorado al disminuir tiempos en la elaboración de informe y en la evaluación de casos, se asignara los casos a diferentes médicos por montos de la carta de garantía y por experiencias del auditor en cada caso además se recomienda que el ejecutivo tenga la facultad de emitir la carta en los casos de temas generales y en los casos que los montos de la carta de garantía sean menores a 100 soles .Todo esto para eliminar o disminuir los tiempos de la espera y demoras por evaluación de los casos se solicitud de ampliación de carta de garantía.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO				
Nombre del proceso		Solicitud de ampliación de carta de garantía	Estado	Propuesto
Inicio	Recepción de solicitud de carta de garantía		Fin	Emisión de carta de garantía
Hecho por	Ejecutivo		Fecha	08/01/2020

RESUMEN				
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo	
●	Operaciones	7	67	
➡	Transportes	-	-	
■	Inspecciones	1	30	
D	Demora	-	-	
▲	Almacén	-	-	
TIEMPO TOTAL			97 min	

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Recepción de solicitud de carta de garantía	Ejecutivo	● ➡ □ D ▲	5 min
Registro en sistema	Ejecutivo	● ➡ □ D ▲	10 min
Emitir carta de garantía para casos que no necesitan auditoria medica	Ejecutivo	● ➡ □ D ▲	5 min
Asignación de caso que necesitan auditoria medica	Ejecutivo	● ➡ □ D ▲	2 min
Análisis y evaluación de caso	Medico auditor	○ ➡ ■ D ▲	30 min - 60 min
Realizar informe medico	Medico auditor	● ➡ □ D ▲	30 min
Solicitud de documentos pendientes	Medico auditor	● ➡ □ D ▲	10 min
Emisión de carta de garantía	Medico auditor	● ➡ □ D ▲	5 min

Figura 20.DAP propuesto de solicitud de ampliación de carta de garantía. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11

Comparación de los resultados obtenidos de los procesos actuales versus el propuesto del proceso de solicitud de ampliación de carta de garantía

Símbolos	Datos del proceso	Actual		Propuesto	
		Frecuencia	Tiempo (min)	Frecuencia	Tiempo (min)
	Operaciones	7	95	7	67
	Transportes	-	-	-	-
	Inspecciones	2	35	1	30
	Demora	-	-	-	-
	Almacén	-	-	-	-
TOTAL		8	130	8	97

Tabla 12

Indicadores del proceso de Solicitud de ampliación de carta de garantía

Indicadores	%
Eficiencia actual	73%
Eficiencia propuesta	82%
Optimización de tiempos	37%

En la tabla 20, se determinó y analizó las eficiencias actuales de los procesos de solicitud de ampliación de carta de garantía es de 73% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 82%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 37% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad.

Liquidación de facturas

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO			
Nombre del procesos	Liquidación de facturas		Estado Actual
Inicio	Confirmación de recojo de facturas	Fin	Envío de facturas
Hecho por	Encargado de recepción de facturas	Fecha	1/01/2020
RESUMEN			
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo
●	Operaciones	13	602
➔	Transportes	2	85
■	Inspecciones	2	45
⊙	Demora	-	-
▲	Almacén	-	-
TIEMPO TOTAL			12h con 12 min
Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Confirmación de recojo de facturas	Motorizado	● ➔ □ ⊙ ▲	2 min
Contactar a motorizado	Secretaria	● ➔ □ ⊙ ▲	5 min
Recojo de facturas	Motorizado	○ ➔ □ ⊙ ▲	60 min
Recepción de facturas	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ ⊙ ▲	5 min
Clasificar por montos y sellar	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ ⊙ ▲	10 min
Verificación de facturas con cargo	Encargado de recepción de facturas	○ ➔ ■ ⊙ ▲	30 min
Registrar facturas en sistema	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ ⊙ ▲	60min -90 min
Entregar cargo validado	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ ⊙ ▲	5 min
Recepción de facturas clasificadas	Responsable de liquidación	● ➔ □ ⊙ ▲	5 min
Revisar y clasificar si requieren auditoria	Responsable de liquidación	○ ➔ ■ ⊙ ▲	15 min
Escanear facturas	Ejecutivo	● ➔ □ ⊙ ▲	60 min - 90 min
Actualizar información en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ ⊙ ▲	30 min
Cargar documentos en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ ⊙ ▲	60 min - 90 min
Liquidación de facturas	Responsable de liquidación	● ➔ □ ⊙ ▲	5 Horas
Registrar información en cargo	Responsable de liquidación	● ➔ □ ⊙ ▲	30 min
Validar facturas con cargo de entrega	Responsable de liquidación	● ➔ □ ⊙ ▲	30 min
Envío de facturas	Responsable de liquidación	○ ➔ □ ⊙ ▲	25 min

Figura 21. DAP Actual de liquidación de facturas. Fuente: Elaboración propia.

Se identificó en el diagrama de análisis del proceso los diferentes procesos que se desarrollan durante el total del procesos de solicitud de liquidación de facturas el cual será mejorado al disminuir tiempos se propondrá eliminar el trámite de recojo y transporte de facturas con el objetivo de que las clínicas entreguen directamente las facturas en la empresa desmullendo así tres procesos incensarios para el procesos de liquidación de facturas optimizando tiempos que el motorizado lo podría utilizar para hacer otros trámites. Todo esto para incrementar la productividad y acelerar los procesos de liquidación de facturas.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO			
Nombre del proceso		Liquidación de facturas	
Estado		Propuesto	
Inicio	Recepcion de facturas	Fin	Envío de facturas
Hecho por	Encargado de recepción de facturas	Fecha	8/01/2020

RESUMEN			
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo
●	Operaciones	10	553
➔	Transportes	1	25
■	Inspecciones	2	35
D	Demora	-	-
▲	Almacén	-	-
TIEMPO TOTAL			10 h con 13 min

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
Recepción de facturas	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ D ▲	5 min
Verificar y Clasificar por montos y sellar	Encargado de recepción de facturas	○ ➔ ■ D ▲	20 min
Registrar facturas en sistema	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ D ▲	60min -90 min
Entregar cargo validado	Encargado de recepción de facturas	● ➔ □ D ▲	3 min
Recepción de facturas clasificadas	responsable de liquidación	● ➔ □ D ▲	5 min
Revisar y clasificar si requieren auditoria	responsable de liquidación	○ ➔ ■ D ▲	15 min
Escanear facturas	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	30 min - 60 min
Actualizar información en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	30 min
Cargar documentos en sistema	Ejecutivo	● ➔ □ D ▲	60 min - 90 min
Liquidación de facturas	responsable de liquidación	● ➔ □ D ▲	5 Horas
Registrar información en cargo	responsable de liquidación	● ➔ □ D ▲	30 min
Validar facturas con cargo de entrega	responsable de liquidación	● ➔ □ D ▲	30 min
Envío de facturas	responsable de liquidación	○ ➔ ➔ □ D ▲	25 min

Figura 22. DAP propuesto de liquidación de facturas. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13

Comparación de los resultados obtenidos de los procesos actuales versus el propuesto del proceso de Liquidación de facturas

Símbolos	Datos del proceso	Actual		Propuesto	
		Frecuencia	Tiempo (min)	Frecuencia	Tiempo (min)
●	Operaciones	13	602	10	553
➔	Transportes	2	85	1	25
■	Inspecciones	2	45	2	35
D	Demora	-	-	-	-
▲	Almacén	-	-	-	-
TOTAL		17	732	13	613

Tabla 14

Indicadores del proceso de Solicitud de ampliación de carta de garantía

Indicadores	%
Eficiencia actual	82%
Eficiencia propuesta	90%
optimización de tiempos	16%

En la tabla 20, se determinó y analizo la eficiencia actual de los procesos de liquidación de facturas es de 82% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 90%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 16% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad.

Indicadores

Los indicadores para el objetivo 1 de Analizar y mejorar la planificación de los procesos son los siguientes

$$\text{Eficiencia del proceso} = \frac{\text{Tiempo de operaciones}}{\text{Tiempo de procesos}} * 100$$

$$\text{Eficiencia del proceso} = \frac{\text{T tiempo de operaciones}}{\text{T tiempo de procesos}} * 100$$

$$\text{Optimización del tiempo} = \frac{\text{T tiempo total actual} - \text{T tiempo total propuesto}}{\text{T tiempo total actual}} * 100$$

Solución administrativa

La administración tendrá como principal objetivo identificar y analizar todos los procesos que ayuden para lograr con los objetivos propuestos. El objetivo principal con la elaboración de un mapa de procesos es identificar y tener en claro cuáles son los

diferentes tipos de procesos que existente dentro de la empresa con el objetivo de saber aprovechar los recursos de cada procesos ya sea de los procesos estratégicos que son determinantes para la toma de decisiones, los procesos misionales los que están relacionados directamente con el desarrollo y cumplimiento del producto o servicio planificado y por último los procesos de apoyo que son los que brindan soporte o herramientas necesarias para desarrollo, el cumplimiento y el logro de los objetivos que se propusieron en la empresa identificando as inoportunidades de mejora continua.

La solución administrativa más resaltante o más importante la que disminuyera los retrasos en los procesos por falta confianza y el de dar poder al ejecutivo para emitir una carta de garantía lo cual genera una restricciones para el desarrollo de este procesos, además esto, la restricción de dependencia del recojo y traslado de facturas para la liquidación de las mismas, por ello se analizara y propondrá que el recojo se elimine y que las clínicas envíen directamente las facturas a la empresa con el objetivo de disminuir los retrasos en la liquidación de las facturas y están sean entregadas en el tiempo establecido por el cliente.

Por último, se difundirán las propuestas de mejoras planteada de los procesos, así como también se capacitará al personal en durante un mes para que se adapten sobre el nuevo control y planificación de los procesos y finalmente se llevara un control para verificar y realizar el cumplimiento de los objetivos propuestos para mejorar el análisis y planificación de los procesos de la empresa y para el logro de lo propuesto e identificar las oportunidades de mejora y poner en marcha las acciones correctivas.

Cronograma (Diagrama de Gantt)

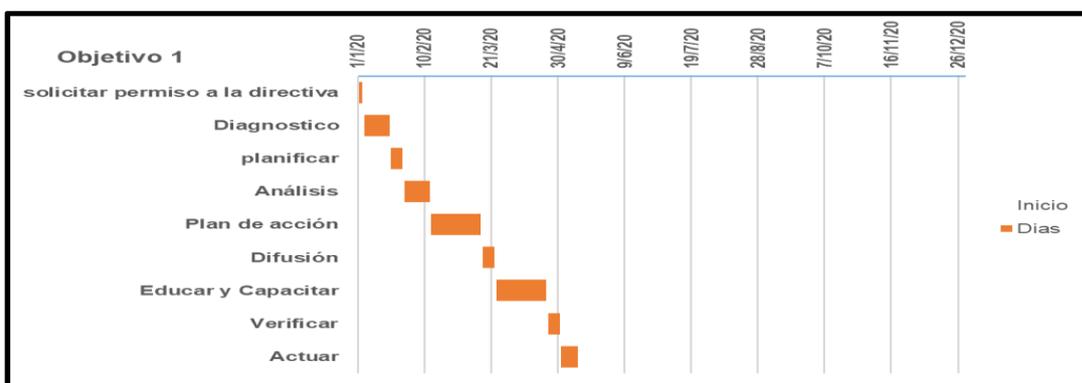


Figura 23. Diagrama de Gantt para el objetivo 1. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Presupuesto objetivo 1

Logro parcial	Responsable	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Aceptación de propuesta	Asesor externo	0.00	41.00	-41.00
Identificar los procesos	Asesor externo	0.00	35.00	-35.00
Definir objetivos, metas y procesos del plan	Asesor externo	0.00	25.00	-25.00
Analizar el estado actual de cada uno de los procesos utilizando el DAP	Asesor externo	0.00	25.00	-25.00
Establecer mejoras en los DAP, comparar resultados actuales vs los resultados propuestos y realizar un diagrama de procesos	Asesor externo	0.00	65.00	-65.00
Difundir los cambios en los procesos a todos los trabajadores	Asesor externo	0.00	50.00	-50.00
Capacitar al personal sobre el nuevo plan de procesos	Asesor externo	0.00	50.00	-50.00
Realizar el seguimiento y control de los procesos	Asesor externo	0.00	20.00	-20.00
poner en marcha las acciones correctivas	Asesor externo	0.00	2520.00	-2520.00
	Inversión total	S/ -	S/ 2,831.00	-S/ 2,831.00

Cuadro 3. Presupuesto objetivo 1

Evidencias

Para el desarrollo de Analizar y mejorar la planificación de los procesos se creó en Excel el formato de diagrama de análisis del procesos (DAP), en el cual se podrá identificar y describir La distintas operaciones, transportes, Inspecciones, Demoras y almacén así como también las frecuencias y tiempos de cada actividad realizada para el logro del procesos, como principal paso se colocara el nombre del procesos, cuando inicia y cuando termina el procesos y el responsable de cada actividad o proceso realizado.

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO			
Nombre del procesos		Estado	
Inicio	Fin		
Hecho por	Fecha		

RESUMEN			
Símbolos	Datos del proceso	Frecuencia	Tiempo
●			
➔			
■			
D			
▲			
TIEMPO TOTAL			

Descripción	Encargado	Símbolos	Tiempo
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	
		○ ➔ □ D ▲	

Figura 24. Formato de diagrama de análisis de procesos (DAP).

Fuente elaboración propia

Objetivo 2

Establecer los flujos de los procesos, así como los formatos para un adecuado seguimiento y control de cada uno de los procesos

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Días	Logro parcial	Responsable/s
1	Diagnostico	7	Identificar los procedimientos de los flujos y seguimiento	Analista externo
2	Planificar	3	Definir objetivos, metas del control y seguimiento de los procesos	Analista externo
3	Análisis	10	Analizar el diagrama de actividades de los procesos	Analista externo
4	Diseño	12	Diseñar los diagramas de flujo de los procesos	Analista externo
5	Plan de acción	20	Diagramar los flujo de proceso en Bizagi, definir los procedimientos, definir los formatos de control y determinar indicadores de medición	Analista externo
6	Difusión	15	Difundir los flujos de los procesos y controles establecidos	Analista externo
7	Capacitar	15	Concientizar y capacitar a los trabajadores con los procedimientos	Analista externo
8	Verificar	5	Realizar controles y seguimientos de los procesos	Analista externo
9	Actuar	10	poner en marcha las acciones correctivas	Analista externo

Cuadro 4. Plan de actividades del objetivo 2. Fuente elaboración propia

Solución técnica

Actualmente la empresa no cuenta con un mapeo e información y planificación de sus procesos por lo que es importante diseñar, analizar realizar el diagrama los diferentes procesos con los que cuenta la empresa para lo cual se adaptarán los procesos en la notación BPMN (Business process Modal and Notation / Modelo y Notación de Procesos de negocios), esto ayuda a la empresa a diseñar, diagramar los procesos de cada operación para tener más claro los procesos que se deben seguir para el desarrollo de los objetivos propuestos.

Luego de analizar e identificar los procesos con el diagrama de análisis del proceso (DAP) lo cual permitió identificar y tener más claro de todas las actividades realizadas para obtener un determinado proceso se procedió a mejorar el procesos mediante la creación de diagramas de flujo de cada uno de los procesos de la empresa con el objetivo de identificar cada una de las actividades que conforman el proceso, pudiendo así tener más claro el procedimiento e identificando actividades de mejora o actividades que tienen demora y que generan un obstáculo para el desarrollo y cumplimiento de las actividades dicho proceso.

Procesos de declaración de siniestros

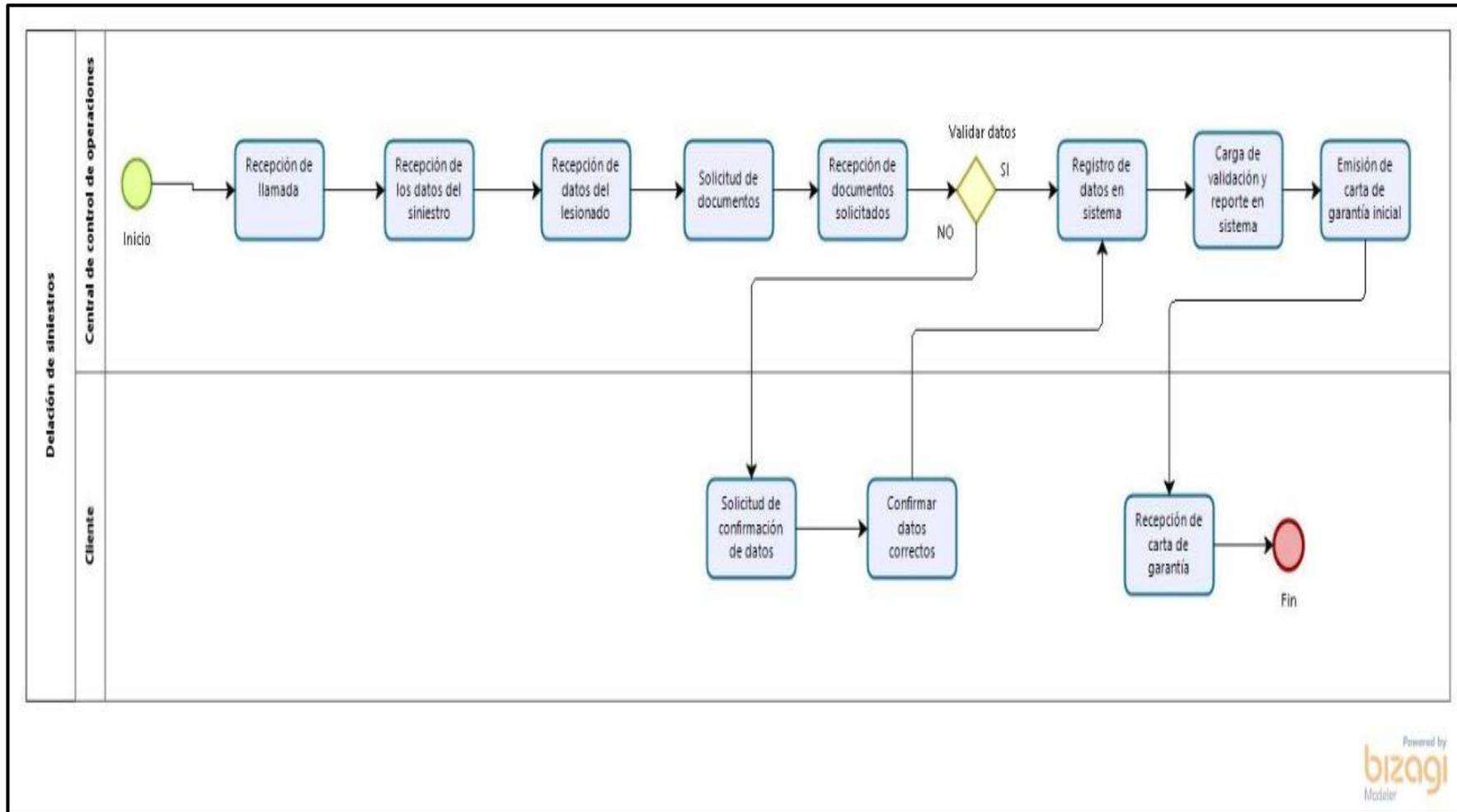


Figura 25. Diagrama del proceso de declaración de siniestros. Fuente: Elaboración propia.

Proceso de solicitud de ampliación de carta de garantía

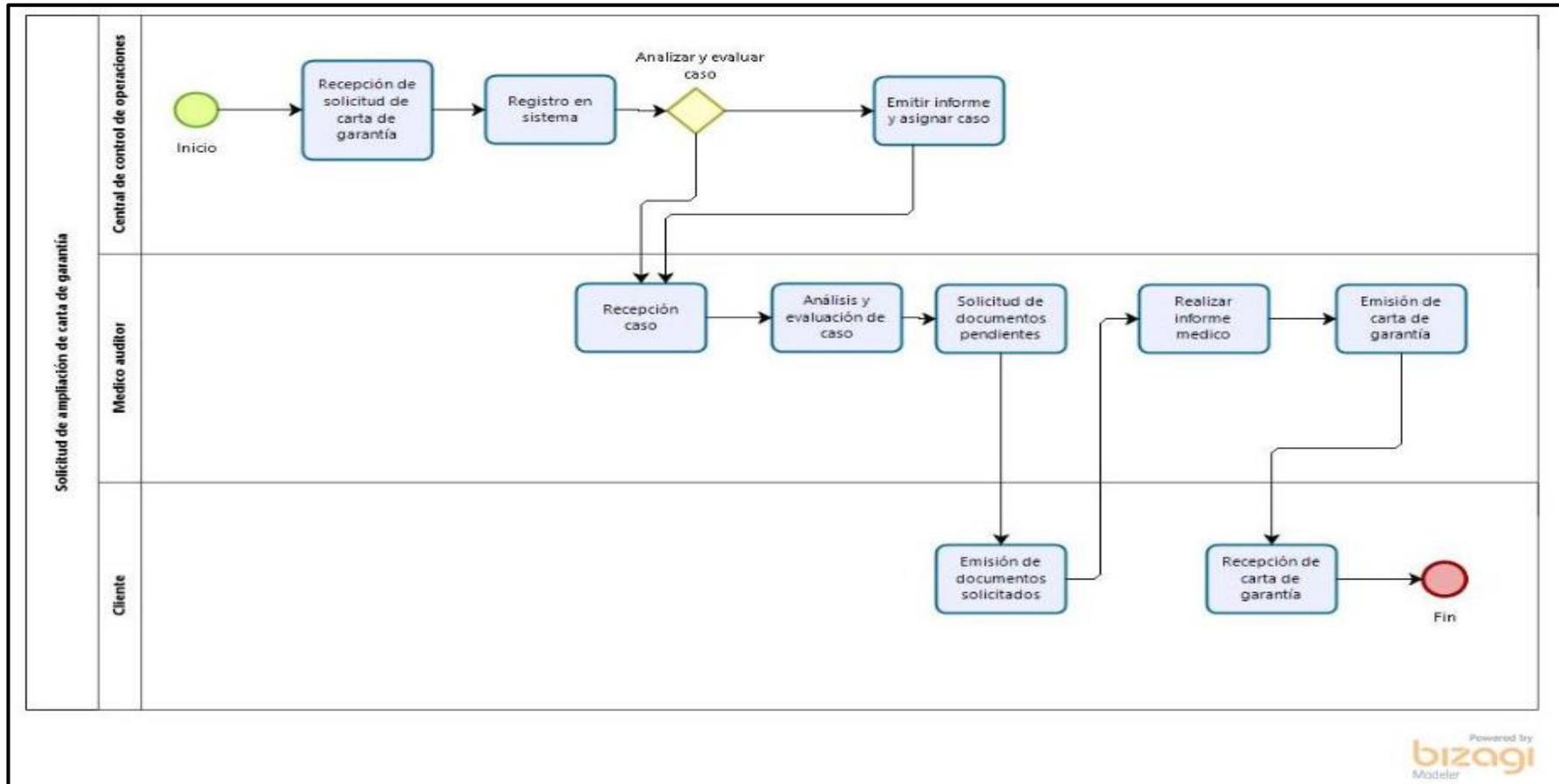


Figura 26. Diagrama del proceso de solicitud de ampliación de carta de garantía. Fuente: Elaboración propia.

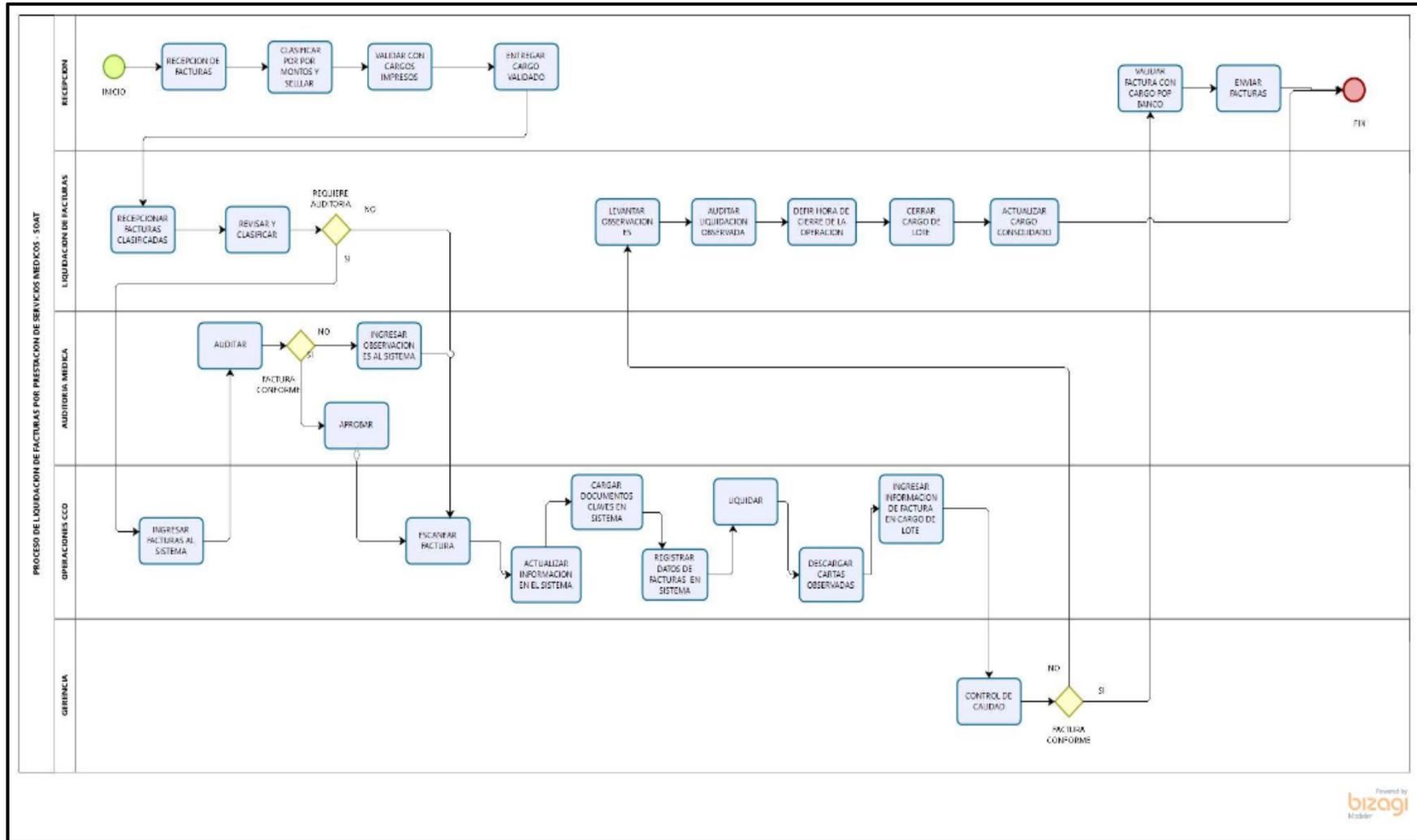


Figura 27. Diagrama del proceso de liquidación de facturas. Fuente: Elaboración propia.

Luego realizar el diagrama de los procesos de la empresa y completar los procedimientos y control de los mismos, se desarrolla formatos para el control y seguimientos de los procesos, con el principal objetivo de identificar oportunidades de mejora para el procesos, y mejorar continuamente mediante el ciclo del PHVA que busca Mejorar continuamente este ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica la cual sirve también como una fuente de identificación y aprendizaje para mejora cada actividad durante el proceso.

Control de declaración de siniestros									
Supervisor						Fecha			
N° se siniestros						Hora			
N°	Ejecutivo	N° de póliza	N° de siniestros registrados	N° de siniestros registrados correctamente	N° de lesionados registrados	N° de lesionados registrados correctamente	% de registro de datos del siniestro correctamente	% de registro de datos del lesionado correctamente	observaciones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Figura 28. Formato de control de declaración de siniestros. Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de ampliación de carta de garantía									
Supervisor						Fecha			
N° de carta de garantía						Hora			
N°	Ejecutivo	N° de póliza	N° de cartas de garantía emitidas	N° de carta de garantía observadas	N° cartas de garantía rechazadas	N° de carta de garantía pendientes de emisión	% de carta de garantía emitidas	% de carta de garantía rechazadas	observaciones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Figura 29. Formato de control de solicitud de ampliación de carta de garantía. Fuente: Elaboración propia.

Liquidación de facturas									
Supervisor						Fecha			
N° de lote de liquidaciones						Hora			
N°	Ejecutivo	N° de póliza	N° de carta de garantía	Ampliación de carta de garantía	Ampliación de carta de garantía 2	N° de factura	Total de facturas liquidadas	% de facturas liquidadas	observaciones
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

Figura 30. Formato de control de liquidación de facturas. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores

El jefe de la central de control de operaciones los que se encargaran de desarrollar un adecuado controlar cada uno de los procesos con el formato de control de deflación de siniestros se controlará los porcentajes en que los usuarios atienden de los siniestros correctamente desde la llamada hasta el ingreso de datos al sistema, con el formato de solicitud de ampliación de carta de garantía se controlara la cantidad de cartas de garantía emitidas, pendientes de emisión y las cartas de garantía rechazadas para un adecuado control de la emisión y atención de la solicitud de las cartas de garantía y finalmente con el formato de control de liquidación de facturas se controlara el proceso de liquidación y que porcentaje del total de facturas se han liquidado y han sido enviadas al cliente para su posterior y respectivos pagos a los proveedores. Todo esto además servirá para la obtención de indicadores como son los siguientes

$$\text{Productividad por trabajador} = \frac{\text{Costo total de tareas realizadas}}{\text{Costo total horas hombre}} * 100$$

$$\text{Tiempo promedio por proceso} = \frac{\text{Tiempo total}}{\text{Tiempo total de procedimientos}} * 100$$

$$\text{Eficiencia del proceso} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones}}{\text{Tiempo total de procesos}} * 100$$

Solución administrativa

El jefe de la central de control de operaciones junto al administrador realizan el control de todos los procesos diariamente y mensualmente emitirán reportes diarios y mensuales de la evolución del control de los procesos utilizando los diferentes formatos creados especialmente para cada proceso, con el objetivo de controlar y analizar constantemente la gestión de los procesos así como también a la productividad de los trabajadores los cuales deberán ser recompensados en el futuro para un adecuado control y mejora de los procesos, todo esto para identificar las áreas de mejora e identificar con los reportes los indicadores de mejora e incentivar a los trabajadores el trabajo en equipo.

Cronograma (Diagrama de Gantt)

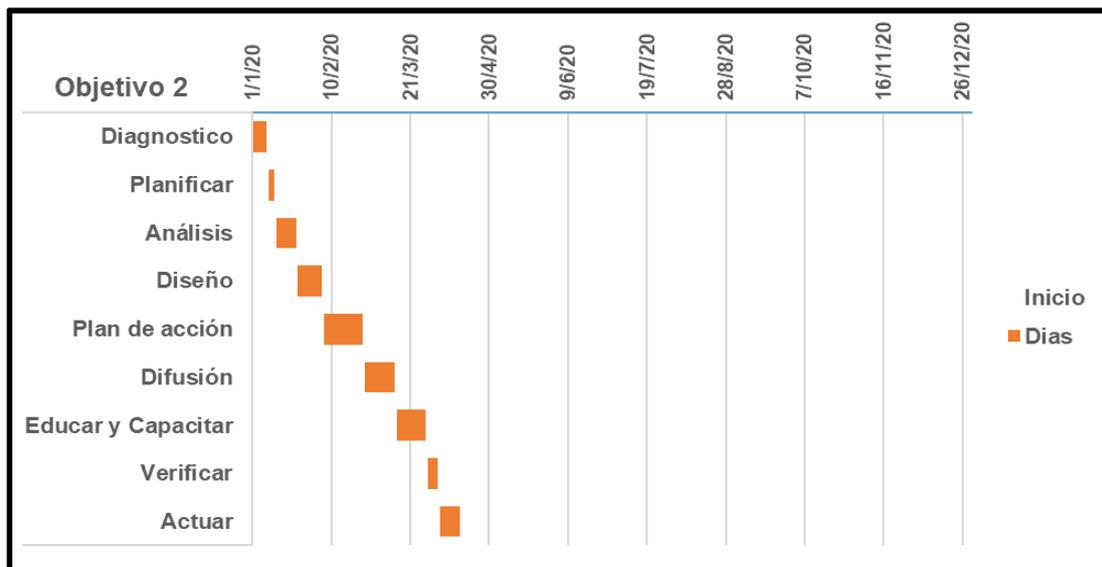


Figura 31. Diagrama de Gantt para el objetivo 2. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Presupuesto objetivo 2

Logro parcial	Responsable	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Identificar los procedimientos de los flujos y seguimiento	Analista externo	0.00	30.00	-30.00
Definir objetivos, metas del control y seguimiento de los procesos	Analista externo	0.00	50.00	-50.00
Analizar el diagrama de actividades de los procesos	Analista externo	0.00	50.00	-50.00
Diseñar los diagramas de flujo de los procesos	Analista externo	0.00	50.00	-50.00
Diagramar los flujo de proceso en Bizagi, definir los procedimientos, definir los formatos de control y determinar indicadores de medición	Analista externo	0.00	30.00	-30.00
Difundir los flujos de los procesos y controles establecidos	Analista externo	0.00	50.00	-50.00
Concientizar y capacitar a los trabajadores con los procedimientos	Analista externo	0.00	240.00	-240.00
Realizar controles y seguimientos de los procesos	Analista externo	0.00	25.00	-25.00
Poner en marcha las acciones correctivas	Analista externo	0.00	2525.00	-2525.00
Inversión total		S/ -	S/ 3,050.00	-S/ 3,050.00

Cuadro 5. Presupuesto objetivo 2

Evidencia

Para el desarrollo de los procesos se utilizó el software Bizagi para el diseño y diagramación de los diferentes procesos de la central de control de operaciones.

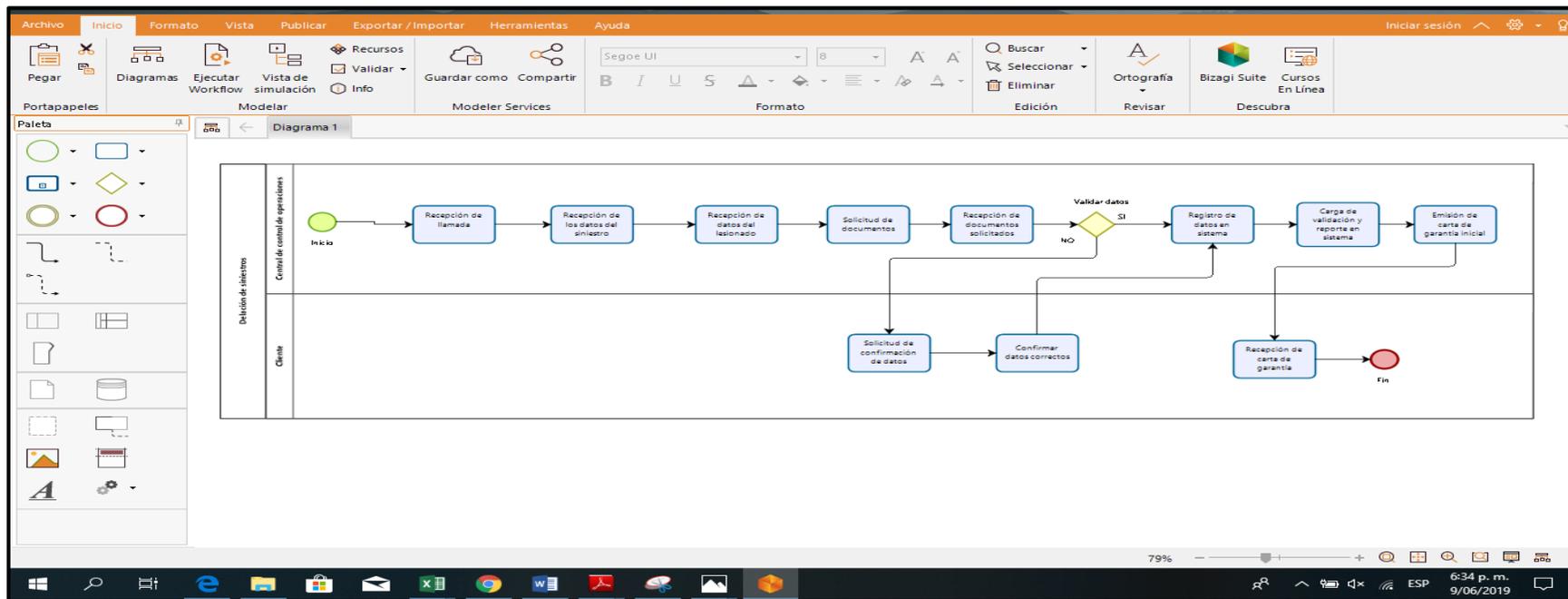


Figura 32. Software Bizagi. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 3

El establecimiento de un plan de capacitación y motivación al personal de la empresa.

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Días	Logro parcial	Responsable
1	Diagnostico	5	Identificar necesidades de los trabajadores	Asesor externo
2	Planificar	10	Definir objetivos y metas de la capacitación y motivación al personal	Asesor externo
3	Análisis	10	Analizar el procesos de capacitación al personal	Asesor externo
4	Diseño	12	diseñar un plan de capacitación al personal	Asesor externo
5	Plan de acción	15	definir causas y consecuencias de la falta de capacitación mediante el Ishikawa, priorizar necesidades de los trabajadores	Asesor externo
6	Difusión	10	Difundir el plan de capacitación y motivación al personal	Asesor externo
7	Educación y Capacitar	15	Realizar las capacitaciones programadas a los trabajadores	Asesor externo
8	Verificar	10	Realizar controles y seguimientos de las capacitaciones	Asesor externo
9	Actuar	10	Identificar actividades de mejora para la capacitación	Asesor externo

Cuadro 6. Plan de actividades del objetivo 3.

Solución técnica

Para que las organizaciones mantengan a su personal motivado y capacitado para el cumplimiento de los objetivos propuestos o tareas asignadas, se debe como principal paso identificar las causas y consecuencias de no tener o contar con un plan de capacitación dentro de la empresa. La empresa actualmente no cuenta con un plan de capacitación y control de actividades de sus trabajadores. Por tal motivo se propone identificar las principales necesidades de los trabajadores para realizar su trabajo o las consecuencias de no tener un plan de capacitación mediante el diagrama de Ishikawa el cual nos ayudara a identificar y analizar cuáles son las causas y consecuencias de contar con un plan de capacitación

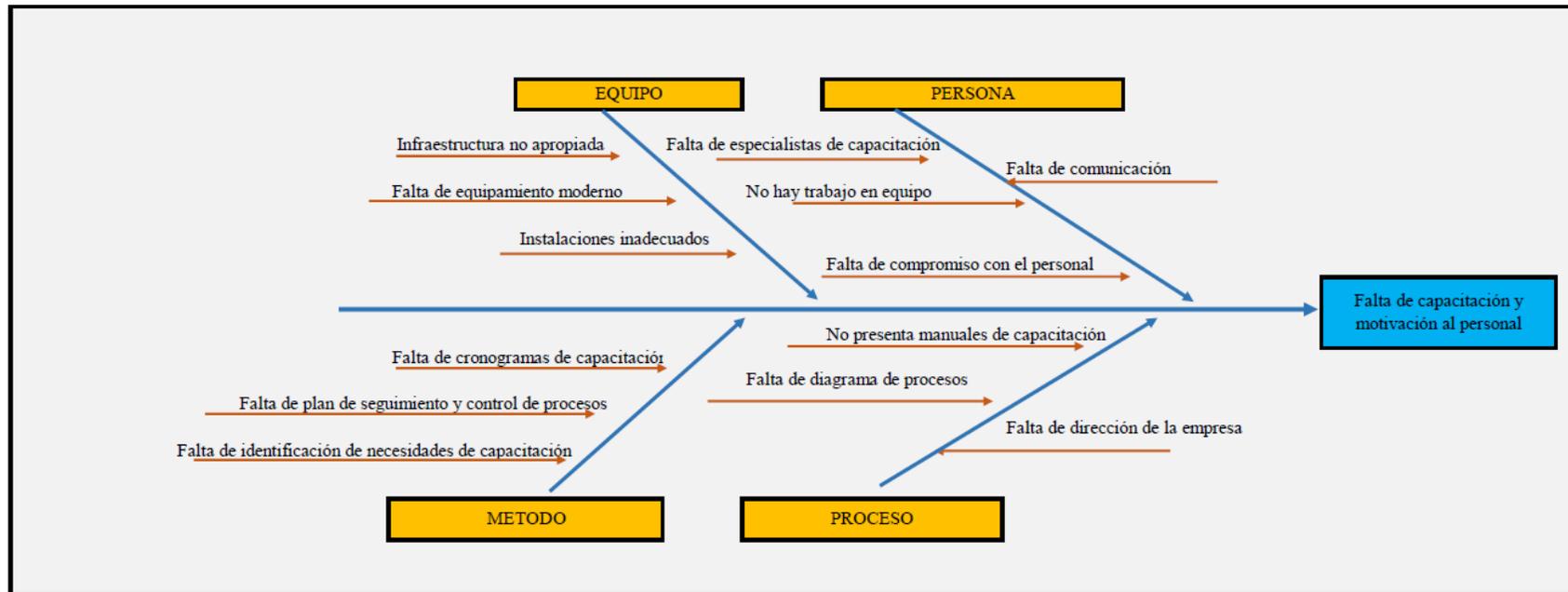


Figura 33. Diagrama de Ishikawa de falta de capacitación. Fuente: Elaboración propia

Matriz de priorización

N°	Problemas de interés	Criterios de calificación			Total
		Frecuencia	Importancia	Factibilidad	
1	Falta de identificación de necesidades de capacitación	3	3	3	9
2	No hay trabajo en equipo	3	3	2	8
3	Falta de especialistas de capacitación	3	2	2	7
4	Falta de compromiso con el personal	3	2	2	7
5	Falta de cronogramas de capacitación	2	3	2	7
6	No presenta manuales de capacitación	3	2	2	7
7	Falta de diagrama de procesos	2	3	2	7
8	Falta de comunicación	3	2	1	6
9	Infraestructura no apropiada	2	3	1	6
10	Falta de equipamiento moderno	2	2	2	6
11	Instalaciones inadecuados	2	3	1	6
12	Falta de plan de seguimiento y control de procesos	2	2	2	6
13	Falta de dirección de la empresa	2	2	2	6

Cuadro 7. Matriz de priorización. Fuente: Elaboración propia

VALORACIÓN		
1 = Bajo	2 = Medio	3 = Alto

Se puede observar y determinar que el principal problema o causa es la falta de identificar de necesidades de capacitación.

Luego de diagramar el Ishikawa de la falta de capacitación con el objetivo de desarrollar y crear un plan e identificar las causas que generan la falta de capacitación y motivación al personal, se creó un plan de capacitación el cual ayuda a la empresa a planificar y desarrollar capacitaciones para el personal aso como llevar un seguimiento del logro de la capacitación y tener como información base para posteriores capacitaciones e identificar indicadores de capacitación.

PLAN DE CAPACITACIÓN						
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA						
1. JUSTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS						
DURACIÓN						
MES		SEMANAL		DÍAS		HORA
FECHA DE INICIO					FECHA DE TERMINO	
MODALIDAD DE CAPACITACIÓN						
PRESENCIAL					VIRTUAL	
TURNOS DE CAPACITACIÓN	MAÑANA		TARDE		NOCHE	
3. PÚBLICO OBJETIVO						

Figura 34. Formato de plan de capacitación. Fuente: Elaboración propia

4. COMPETENCIAS A DESARROLLARSE		
5. PERFIL DEL PERSONAL		
6. CAPASITADORES		
APELLIDOS Y NOMBRES	PROFESIÓN	EXPERIENCIA Y ESPECIALIDAD
7. PRESUPUESTO		
PRESUPUESTO DE PRECIOS POR ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN		
ACTIVIDADES	CANTIDAD	COSTO
MATERIAL DIDÁCTICO		
CAPACITADOR		
OTROS		
TOTAL		
8. OBSERVACIONES		
FIRMA	SELLO	

Figura 35. Formato de plan de capacitación. Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CAPACITACIÓN					INTERNO		
NOMBRE		AREA					
PUESTO							
FECHA DE INGRESO							
	TEMA	BRINDADO POR	PERIODO DE CAPACITACIÓN	VALORACIÓN			FIRMA
INDUCCIÓN SOBRE:				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	
				A	B	C	

Firma del Empleado _____ Fecha _____

Figura 36. Ficha de capacitación. Fuente: Elaboración propia

Indicadores

El jefe de cada área se encargará de idéntica las necesidades de capacitación y junto con la administración crearan la necesidad de capacitación para mejora las habilidades de los trabajadores utilizando el formato de plan de capacitación con el cual podrán identificar, desarrollar y definir costos de la capacitación, adicionalmente el uso de la ficha de capacitación que servirá para identificar los indicadores tale como

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{personal capacitado}}{\text{Total de personal capacitado}} * 100$$

$$\text{Satisfacion del trabajador} = \frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total de personal capacitado}} * 100$$

$$\text{Motivación del personal} = \frac{\text{Personal motivado}}{\text{Total de personal capacitado}} * 100$$

Solución administrativa

El jefe de la central de control de operaciones junto a la admiración, realizarán el análisis e identificación de las posibles necesidades o requerimientos de capacitación, en el objetivo principal de realizar una constante o un cronograma y plan de capacitación que ayuden a los trabajadores a mejorar y desarrollara sus tareas asignadas y a mejorar su productividad y por ende a que el personal se sienta identificado y motivado por parte de la empresa. El personal debe ser identificado como un factor clave para el desarrollo, cumplimiento y análisis de los objetivos propuestos. Todo esto se ara utilizando el formato de plan de capacitación y la ficha de capacitación creadas para mejora la motivación y mejora la capacitación del trabajador dentro de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Cronograma (Diagrama de Gantt)

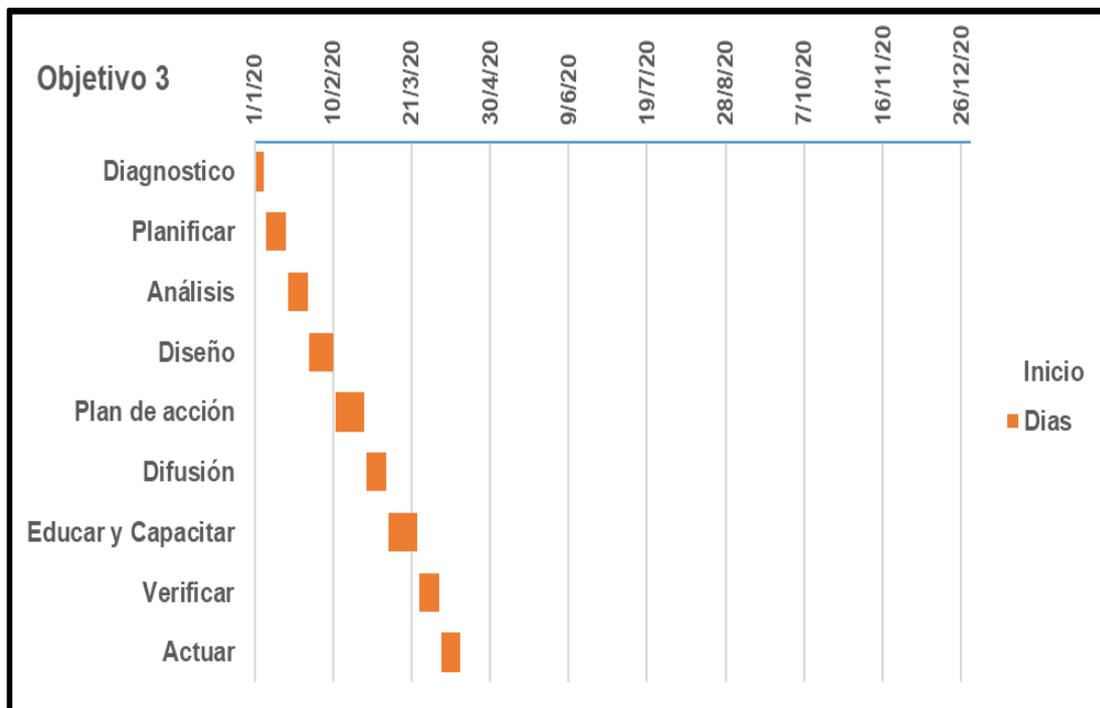


Figura 37. Diagrama de Gantt para el objetivo 3. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Presupuesto para el objetivo 3

Logro parcial	Responsable	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Identificar necesidades de los trabajadores	Asesor externo	0.00	25.00	-25.00
Definir objetivos y metas de la capacitación y motivación al personal	Asesor externo	0.00	40.00	-40.00
Analizar el procesos de capacitación al personal	Asesor externo	0.00	45.00	-45.00
diseñar un plan de capacitación al personal	Asesor externo	0.00	25.00	-25.00
definir causas y consecuencias de la falta de capacitación mediante el Ishikawa, priorizar necesidades de los trabajadores	Asesor externo	0.00	45.00	-45.00
Difundir el plan de capacitación y motivación al personal	asesor externo	0.00	90.00	-90.00
Realizar las capacitaciones programadas a los trabajadores	Asesor externo	0.00	150.00	-150.00
Realizar controles y seguimientos de las capacitaciones	Asesor externo	0.00	25.00	-25.00
Identificar actividades de mejora para la capacitación	Asesor externo	0.00	2525.00	-2525.00
Inversión total		S/ -	S/ 2,970.00	-S/ 2,970.00

Cuadro 8. Presupuesto para el objetivo 3

Consideraciones finales de la propuesta

Posteriormente se realizó el desarrollo y el seguimiento de los procesos y actividades dentro de la empresa, se asignará un responsable de cada procesos para que en conjunto con el jefe de área realicen un control y seguimiento continua de los procesos adicionalmente presentarán un reporte diario y mensual de seguimiento de los procesos, con el objetivo de que se garantice un adecuado desarrollo de cada una de las actividades del proceso y de que los trabajadores comprenda el objetivo del control de los procesos, para lograr finalmente disminuir errores de procesos.

Luego de analizar e identificará las actividades de cada proceso mediante la creación de diagramas de flujo, se puede aprovechar al máximo cada minuto y disminuir errores siguiendo el procedimiento en el diagrama de flujo de cada proceso.

La empresa actualmente no cuenta con un plan de capacitación de sus trabajadores por lo que la creación de un plan de capacitación ayudará y guiará el desarrollo e identificación de las necesidades de los trabajadores, esto no solo beneficiará a los trabajadores sino también a la empresa para el logro y cumplimiento de sus metas y objetivos, todo esto ayudará a la empresa a identificar necesidades y oportunidades de mejora para un mejoramiento continuo que toda empresa debe tener en cuenta para su sobrevivencia en el mercado, marcando así una ventaja competitiva frente a la competencia.

4.2 Discusión

Durante el análisis y diagnóstico de los problemas en la empresa se encontraron los problemas de inadecuada planificación, falta de procedimientos de mejora continua, falta de identificación de funciones y responsabilidades, falta de motivación y capacitación al personal de los cuales se priorizaron tres principales problemas como la inadecuada planificación de los procesos, Falta de control y seguimiento de procesos y la falta de capacitación y motivación la personal. Para lo cual la mejor alternativa de solución al problema fue la propuesta de mejora bajo la metodología PHVA juntamente con el análisis cuantitativo y cualitativo que ayudaron a definir tres principales objetivos de solución que son los siguientes: Analizar y mejora la planificación de los procesos,

desarrollar o definir diagramas de flujos de los procesos así como también formatos para un adecuado control y seguimiento de las tareas y los procesos y establecer un plan de capacitación y motivación al personal de la empresa.

Luego del análisis y para lograr mejorar los procesos se realizó el diagrama de análisis del procedimiento (DAP) el cual ayudo a identificar y analizar todas las tareas y operaciones de cada uno de los procesos del área de la central de control de operaciones, luego de identificar las operaciones se analizó y mejoraron los tiempos y eliminaron algunos procesos innecesarios para el logro de una mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos, lo cual se relaciona con la presente investigación de Leiva. (2016) en donde implementa el modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar y garantizar la productividad de la organización. Y solución al problema de la productividad. En donde Concluyo que al implementar la gestión de procesos su tiempo aproximado de los procedimientos de producción disminuyó, conclusión la implementación de la gestión de procesos aporoto mejoraras en el desarrollo y modelo de tareas y funciones de los procesos dentro de la empresa.

Luego para el desarrollo y el cumplimiento del segundo objetivo de establecer flujos de los procesos, formatos para un adecuado control y seguimiento de los procesos, se procedió a crear y diagramar los diagramas de procesos, así como también se realizó la elaboración de formatos para el control y seguimientos de los procesos para garantizar el cumplimiento de y mejora de la productividad. Relacionándose así con la investigación de Guijardo (2016) en donde implementa en la reestructuración de los procesos actuales para mejorar la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión, en el cual concluyo que el seguimiento y control de los procesos establecen indicadores de eficiencia de asociados con los objetivos estratégicos de cada procesos con el nombre del indicador, las formulas y unidades de medida y la asignación de las responsabilidades de seguimiento del desempeño de cada proceso

Por ultimo para el cumplimiento del objetivo tres de establecer un plan de capacitación y motivación al personal de la empresa en donde se desarrolló y creó un plan de capacitación para el personal y para identificar las causas de la falta de capacitación se desarrolló el diagrama de Ishikawa del cual se obtuvo los resultados de posibles causas del cual se priorizaron un proceso que genera mayor problema, para el control de las

capacitaciones se creó un ficha de capacitación el cual ayudara a identificar y llevar un control de la satisfacción del trabajador. Esto se relaciona con la investigación de Vaiminagua (2016), en la cual busca implementar Analizar y plantear mejorar en el estudio del proceso operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos, en la cual concluye que con la implementación de la propuesta de mejora se verán reflejados en los cambios de metodología aplicando herramientas de mejora continua y capacitación en busca del desarrollo del trabajador y el de la empresa, la eficiencia y la eficacia que se lograr con la aplicación de esta propuesta de solución mejorara el desarrollo de las operaciones y funciones dentro de la empresa de servicios.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

Primera: En esta investigación se propuso un plan de mejora de la gestión de procesos en la empresa de asesoría y servicios empresariales, para identificar y mejorar sus procesos utilizando el mapa de procesos para tener una visión más clara de los tipos de procesos que tiene la empresa, así como los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo que detallan y grafican para una mejor comprensión de los mismos, se utilizó también el diagnóstico de actividades del proceso (DAP) en donde se detalló cada uno de los procesos para identificar actividades de los trabajadores y medir los tiempos que se pueden reducir realizando procesos o actividades en paralelo para disminuir el tiempo total del proceso.

Segundo: Para mejorar la gestión de los procesos se creó diagrama de flujo para guiar y mejorar las actividades que cada trabajador debería realizar para desarrollar un proceso disminuyendo así errores y tiempos muertos en espera de cada uno de los procesos, además de ello se creó un formato de control de los procesos para asegurar el buen cumplimiento y seguimiento de los procesos con indicadores establecidos, con el objetivo de identificar actividades de mejora para el desarrollo de la empresa, es decir se busca la mejora continua de la empresa.

Tercero: Para esta investigación se procedió a la conceptualización de la categoría problema así como también de las subcategorías en donde se define que la gestión de procesos de cada una de las actividades que realiza cada personal, se analizó dentro de la empresa tres procesos que mayor impacto tienen en tiempos y costos para los procesos como son la recepción de siniestros, ampliación de carta de garantía y liquidaciones desarrolladas dentro de la empresa con el objetivo de mejorar continuamente cada actividad.

Cuarto: El plan de mejora para la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales se desarrollaron y crearon diferentes formatos y herramientas de medición de los procesos y para un adecuado control y seguimiento de los mismos, además de esto se creó plan y fichas de capacitación para los trabajadores, con el objetivo de aumentar la motivación, compromiso y

la productividad de los trabajadores con lo que no solo se verá beneficiados los trabajadores si no la empresa quien contara con personal capaz de cumplir los objetivos propuestos con relación a la misión y visión de la empresa.

5.2 Sugerencias

Primera : En primer lugar se sugiere aplicar y desarrollar esta propuesta de mejora de los procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales, poniendo en marcha todos los diseños, formatos metodologías, procedimientos y herramientas, porque cada problema diagnosticado dentro de la empresa fue detalladamente de cada uno de los procesos para mejorar la gestión de los procesos, además este plan no solo servirá para esta empresa si no para otras empresas que tengan un similar problema con sus procesos o simplemente quieren mejorar continuamente sus procesos.

Segundo: Así mismo se sugiere realizar evaluaciones de los procesos utilizando los formatos de control de acuerdo a los indicadores de desempeño propuesto con el objetivo de encontrar e identificar oportunidades de mejorar constantemente, la mejora continua es una base principal de la metodología PHVA el ciclo de Deming o el ciclo de la mejora continua que es la metodología bajo lo que esta desarrollo este plan de mejora, esta metodología se enfoca des de la planificación de la actividades hasta el final del proceso y si se identifican fallas o errores se regresa a la primera fase con el objetivo de mejorar y eliminar cualquier inconveniente que se pueda presentar durante el desarrollo de procesos, la aplicación del ciclo PHVA puede ser utilizado por diferentes tipos de empresas para mejora cualquier área estado de su empresa.

Tercero: Se sugiere desarrollar, identificar y hacer un seguimiento continuo a los planes de capacitación identificando en que temas o actividades el personal necesita capacitarse para desarrollar sus funciones y logara los objetivos propuestos, además se sugiere que todo tipo de empresa ya sea de servicio so productos debe considerar los recursos humanos como un factor clave y determinante de su calidad y permanencia en el mercado, así como también es importante

satisfacer más que las expectativas de los clientes, un trabajador capacitado y motivado tendrá la capacidad de mejorar y contribuir con el desarrollo de la empresa.

Cuarto: Finalmente se sugiere, continuar desarrollando investigaciones que ayuden a mejorar el desarrollo empresarial en el país, se sugiere revisar esta investigación de un plan de mejora de procesos con el objetivo de mejorar aportando conocimientos y experiencias para que en futuros trabajos e investigaciones se tenga una visión más clara de cómo mejorar la gestión de procesos dentro de las empresas, con la única finalidad de extender y ampliar la investigación.

CAPÍTULO VI
REFERENCIAS

- Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en. *Retos de la Dirección*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>
- Abril. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación*. Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf.<https://bit.ly/2CeC1XF>
- Acosta. (2011). *Trabajo en equipo*. Esic. Obtenido de <https://bit.ly/2XLrfkI>
- Aguilera. (2000). *Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones*. Colombia: Cali, Colombia. Obtenido de Universidad ICESI
- Albi, E., & Zubir, I. (2009). *Economía pública, I: Fundamentos Presupuesto y gasto Aspectos macroeconómicos*. Grupo Planeta (GBS). Obtenido de <https://bit.ly/2HkIlkE>
- Albi, E., & Zubiri, I. (2009). *Economía pública, I: Fundamentos Presupuesto y gasto Aspectos macroeconómicos* (Vol. 1). Grupo planeta (GBS). Obtenido de <https://bit.ly/2HkIlkE>
- Alsina, P., De las Cuevas, c., Díaz, M., Flores, S., Galan, M., Garamendi, B., & Pereda, S. (2010). *Investigación, innovación y buenas practicas* (Vol. 3). Ministerio de educación.
- Ander. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso. Obtenido de <https://bit.ly/2RjeVWm>
- Antonio. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Madrid: UNED. Obtenido de <https://bit.ly/2F3HIZI>
- Bermúdez , L., & Rodríguez, L. (2016). *Investigación en la gestión empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bit.ly/2VTLLm5>
- Bravo. (2008). *Gestión de procesos*. Obtenido de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>
- Capitán. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias* (Vol. 13). Narcea. Obtenido de <https://bit.ly/2WM8elM>

- Cendales, J. (2014). Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://bit.ly/2Byk713>
- Chiavenato. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. 7ma Edición). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. McGraw-Hill. Obtenido de <https://bit.ly/2EMkkPY>
- Dessler. (2001). *Administración del personal*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://bit.ly/2HluLg2>
- Economia, A. (2015). Estas son las claves del éxito de las empresas más famosas del mundo. *Mba educaciòn*. Obtenido de <https://bit.ly/2TMXCRS>
- Enriques. (2006). *Teoría de las organizaciones*. Umbral. Obtenido de Umbral. <https://bit.ly/2Z0ixjl>
- Escorsa, P., & Pasola, V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (Vol. 148). Barcelona: Edicions UPS. Obtenido de <https://bit.ly/2EIbIcQ>
- Fernández. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. España: Reverté. Obtenido de <https://bit.ly/2TuZ5wl>
- Fernández, M. A. (2003). *Gestión de la calidad orientada a los procesos* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic editorial. Obtenido de <https://bit.ly/2EXum1I>
- Gil. (2011). *Población de estudio y muestra*. España. Obtenido de <https://bit.ly/2uyEVSg>
- Gil, M., & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. España: ESIC. Obtenido de <https://bit.ly/2HctbOe>
- González, M., & Pérez, E. (1989). *La innovación tecnológica y su gestión*. España: Marcombo.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación. México D.F., México*. México: México D.F. Obtenido de México: McGrawHill.

- Hurtado. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Venezuela: Fundación Sypal.
- Jaramillo, I., & Ramírez, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Universidad Eafit. Obtenido de <https://bit.ly/2TIBBEZ>
- Jordán. (1989). *Capacitación y participación campesina* (Primera edición ed.). Costa Rica: IICA. Obtenido de <https://bit.ly/2CcDTQN>
- Juran. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. España: Diaz de santos, S. A. Obtenido de <https://bit.ly/2TxM1p2>
- López, I., Villa, P., & Vásquez, M. (2007). *Evaluacione y mejora continua: conceptos y herramientas de mejora*. Cooperativa y empresas de economía solidaria.Universidad. Obtenido de <https://bit.ly/2TU5RXE>.
- Luna, V., & Pezo, A. (2005). *Redes de vinculación con mercados, gobiernos locales y organizaciones del entorno*. Colombia: Convenio Andrés Bello. Obtenido de <https://bit.ly/2UpyLjo>
- Mahieu. (2002). *Trabajar en equipo*. Obtenido de <https://bit.ly/2IP7hiN>
- Mallar. (2019). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 23. Obtenido de <http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar>
- Monteverde. (2015). Gestión y mejora de procesos en las organizaciones. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://bit.ly/2TkHvWz>
- Pedroza. (2006). *Sistema de Análisis estadísticos con SPSS*. No. IICA U10-187. Obtenido de <https://bit.ly/2HkHDE0>
- Pérez. (2007). *Gestión por procesos* (Seguda edición ed.). España: Esic editorial. Obtenido de <https://bit.ly/2TuWnXH>
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: Esic editorial. Obtenido de <https://bit.ly/2tYAikZ>
- Quintanilla. (2017). *Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología*. (Segunda Edición ed.). Fondo de Cultura Economica. Obtenido de <https://bit.ly/2SUAoUT>

- Rabolini. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales*, 2.
- Ramos. (2004). *Entorno económico: Elementos teóricos y metodológicos para el análisis* (Vol. 5). Colombia: UNAB. Obtenido de <https://bit.ly/2TuRTAc>
- Ramos, C., González, P., Insa, Y., & Lindahl, M. (2008). *Guía práctica de economía de la empresa I: empresa y entorno (Teoría y ejercicios)* (Vol. 342). Barcelona: Ediciones Universito. Obtenido de <https://bit.ly/2NU6Sxv>
- Robbins. (2005). *Administración. Pearson educación*. Colombia: Unab. Obtenido de <https://bit.ly/2u0Mn9p>
- Robledo. (2011). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic editorial. Obtenido de <https://bit.ly/2J1PNmm>
- Roure, M., & Rodríguez, B. (1997). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico
- Sánchez. (2012). *La tecnología*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://bit.ly/2TqubF>
- Siliceo. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa. Obtenido de <https://bit.ly/2XLhLpS>
- Soriano. (2008). *Investigación social: teoría y praxis. Plaza y Valdés*.
- Torres. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda edición ed.). Colombia: Pearson educación. Obtenido de <https://bit.ly/2Y3jtTL>
- Velasco, D. (2009). *Gestión por procesos* (Sextaedición ed.). México: Persón Prentice Hall. Obtenido de <https://bit.ly/2Cbuf0S>
- Vertice, E. (2008). *la calidad en el serrvicio al cliente*. Vértice. Obtenido de <https://bit.ly/2Uck477>
- Viñas. (1943). *Guía para gerentes de capacitación*. Cidia. Obtenido de <https://bit.ly/2SURm5t>

Welsch. (2005). *Presupuestos: planificación y control*. México: Pearson Educación.

Obtenido de <https://bit.ly/2NUD57R>

Winter. (2000). *Manual del trabajo en equipo*. Díaz de santos. Obtenido de

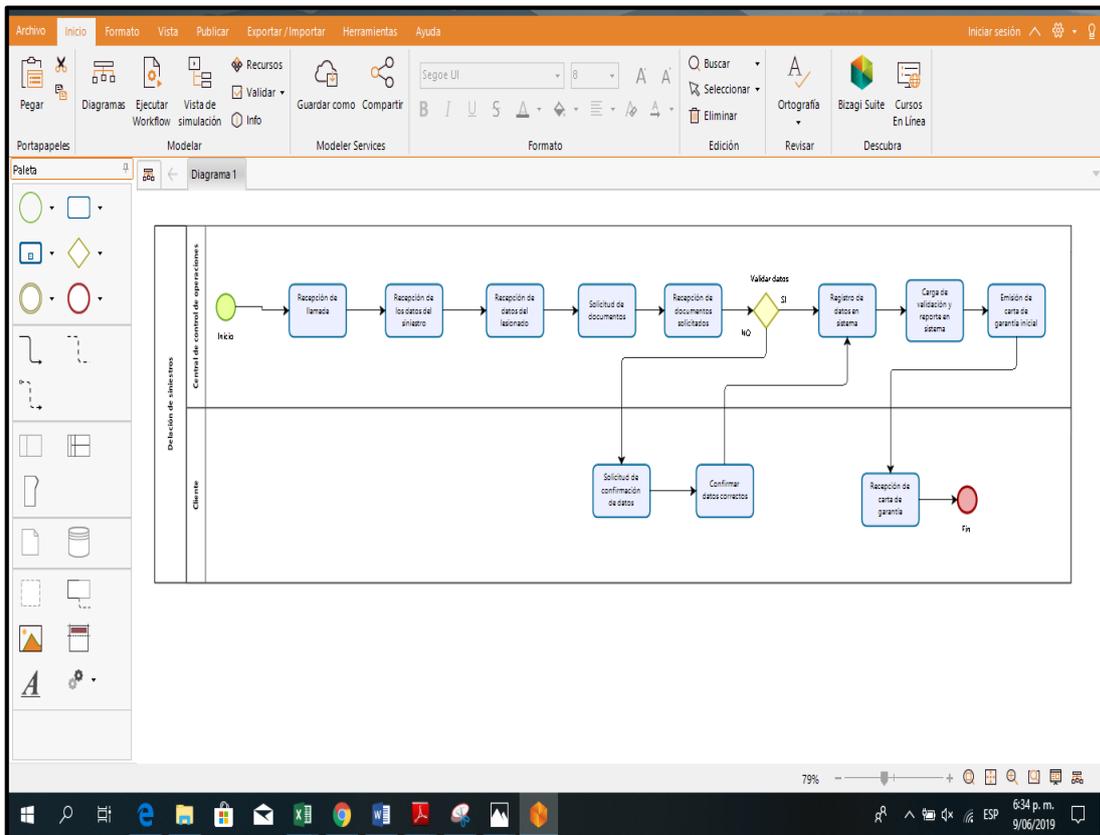
<https://bit.ly/2IljrAR>

ANEXOS

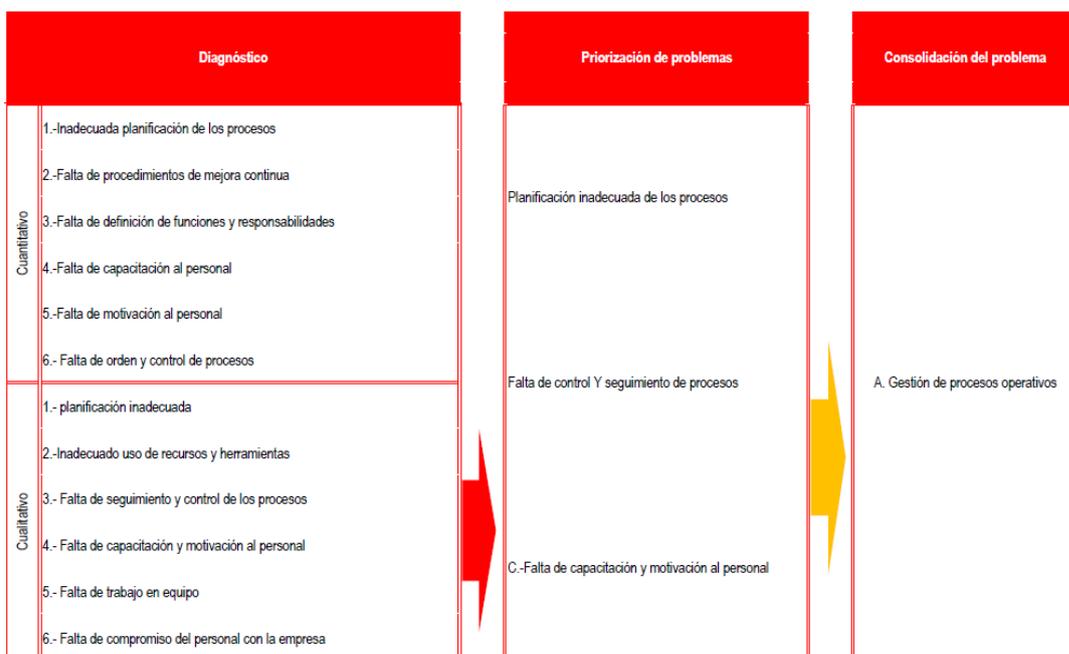
Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Categoría 1:				
			categorias	Indicadores	Item	Escala	Nivel
¿Cómo lograr la mejora de la gestión de procesos operativa en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?	Proponer un plan de mejora para la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019.	Existe un modelo que aplique la influencia de las estrategias para mejorar la gestión de procesos operativos en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima 2019.	Gestión de procesos	1. Eficiencia en la gestión de procesos			
				2. Optimización y Planificación de loa procesos			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Sub Categorías				
¿Cómo es la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?	Analizar o diagnosticar la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019.		Sub categorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel
			Panificación	3. Productividad por trabajador			
¿cuáles son los factores/causas de mayor incidencia en la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?	Explicar los factores/causa de mayor incidencia en la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019.			Capacitación al personal	4. Motivación y tiempo de capacitación del personal		
			5. Utilización de tecnología adecuada				
¿Cómo la estrategia influye en la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?	Predecir la influencia de las estrategias de la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019.		Tecnología	6. Optimización de tiempos en los procesos			
				Entorno	7. Planificación adecuada de los procesos		
					8. Uso de herramientas adecuadas de estrategia		
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y deductivo		Población:40 trabajadores de la empresa Muestra:36 trabajadores de la empresa Unidad informante: 3Jefes de la empresa		Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario		Procedimiento: Análisis de datos:	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta Software Bizagi



Matriz de selección de solución



Alternativas de solución

Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					✓ 1.00	Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta		
	Tiempo	Costo	Impacto económico	Impacto tecnológico	Impacto social							
	0.10	0.40	0.20	0.10	0.20							
1 S1 Mejora continua por el método de kaizen	2	1	3	4	3	2.200	3.300	S3 Propuesta de mejora bajo la metodología PHVA	Planificación inadecuada de los procesos	1.- Analizar y mejorar la planificación de los procesos		
2 S2 Implementación de la gestión por procesos	3	2	3	3	2	2.400						
3 S3 Propuesta de mejora bajo la metodología PHVA	3	4	3	2	3	3.300					Falta de control Y seguimiento de procesos	2.- Establecer flujos de los procesos y formatos para un adecuado control y seguimiento de los procesos
4 S4 Plan de mejora de la gestión de procesos	2	3	5	1	2	2.900					C.- Falta de capacitación y motivación al personal	3.- Establecer un plan de capacitación y motivación al personal de la empresa

Anexo 3: Artículo de investigación

Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales

Improvement proposal for the management of processes under the PHVA methodology in the consulting and business services Company

María Lely Paz – Meléndez

Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú

Correo electrónico: lelpaz@gmail.com,

RESUMEN

El presente artículo de propuesta de mejora para la gestión de procesos en una empresa de asesoría y servicios empresariales tuvo como objetivo principal diseñar y presentar una propuesta de mejora para la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales, el método que se utilizó para esta investigación es de tipo proyectiva y sintagma holístico con un enfoque mixto bajo un nivel comprensivo, lo cual

permitió la obtención de los resultados de variables cuantitativas y variables cualitativas, se utilizó la técnica de las encuestas y como instrumento se utilizó el cuestionario que fue realizado a los expertos y conocedores de mayor experiencia de la gestión de los procesos dentro de la empresa de asesoría y servicios empresariales, se obtuvo como conclusión de que para mejorar los problemas de gestión de los procesos de la empresa, es muy importante evaluar, analizar y diseñar la planificación de los procesos y funciones de cada trabajador diagramado en el mapa de procesos de la empresa, para que los trabajadores tengan y conozcan las secuencias de las actividades se creó un diagrama de flujo los cuales ayudaran a guiar al trabajador y aumentar la productividad mediante el diagrama de análisis de procesos que permite analizar y diseñar oportunidades de mejora y para analizar y mejorar el control y seguimiento de los procesos es necesario realizarlo mediante formatos de control que ayuden y guíen el cumplimiento de los objetivos y por último se define la importancia de desarrollar un plan de capacitación continua a los trabajadores todo esto con el objetivo de mejorar, motivar y aumentar la productividad de la empresa.

Palabras claves: Gestión de procesos, mejorar continua, planificación.

ABSTRACT: The present investigation of improvement and the management of processes in an enterprise of advising and business services had like main objective to design and to present a proposal of improvement for the management of processes of the company of advising and business services, the method that was used for this research it is of projective type and holistic syntagma with a mixed approach under a comprehensive level, which allowed obtaining the results of quantitative variables and qualitative variables, the survey technique was used and as an instrument the questionnaire was used. Experts and experts with more experience in the management of processes within the company's consulting and business services were able to conclude that in order to improve the management problems of the company's processes, it is very important to evaluate, analyze and design the planning of the processes and functions of each worker diagram In the process map of the company, so that the workers have and know the sequences of the activities, flowcharts were created which will help to guide the worker and increase the productivity through the process analysis diagram that allows analyzing and design improvement opportunities and to analyze and improve the control and monitoring of the processes is necessary to do it through control formats that help and guide the fulfillment of the objectives and finally the importance of developing a plan of continuous training for workers is defined. this with the aim of improving, motivating and increasing the productivity of the company.

Keywords: Process management, continuous improvement, planning.

I. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como título "Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, esta

investigación se desarrolló con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de los procesos de una empresa de servicios empresariales.

El éxito de toda empresa está en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes por tal motivo la gestión de los procesos son un factor determinante dado que de ello dependen los procedimientos y el cumplimiento de los objetivos de la obtención un producto o servicio ofrecido al cliente. La calidad y la gestión de procesos son factores importantes que ayudan a marcar la diferencia frente a las competencias [1]

El desarrollo de la gestión de los procesos se enfoca principalmente en orientar y guiar a la organización en como funcionara y desarrollara cada una de sus actividades, a optimizar, mejorar los procesos y aumentar la satisfacción de los clientes, el cliente juega un papel muy importante en el momento de tomar decisiones ya sea de cambio o de mejora para lograr satisfacer sus necesidades. La empresa debe enfocarse en formar una cultura orientada a mejorar la gestión de sus procesos de desarrollo de actividades y funciones planteadas para lograr sus objetivos y metas desarrollando herramientas estratégicas que ayuden a cumplir lo propuesto y a satisfacer las necesidades de los clientes que constantemente cambian en paralelo con los avances tecnológicos (Mallar, La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente, 2019).

La relación de la gestión de procesos y la norma ISO 9001 es dado que las dos buscan y están orientadas a mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente, el funcionamiento y asignación de tareas y actividades de cada trabajador de la empresa para garantizar la mejora de la gestión de los procesos mediante el uso de herramientas adecuadas que ayuden a mejorar y controlar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas dentro de la empresa (Monteverde, Gestión y mejora de procesos en las organizaciones, 2015)

Todas las organizaciones sufren cambios y transformaciones tanto de crecimiento como de cambios en sus procesos y actividades todo esto dado a los constantes cambios en las exigencias de los clientes buscan productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades, la calidad se ha convertido en un factor muy importante en el momento de selección de productos o servicios de las empresas del mercado que buscan fidelizar al cliente (Esquivel, León, & Castellanos, 2017)

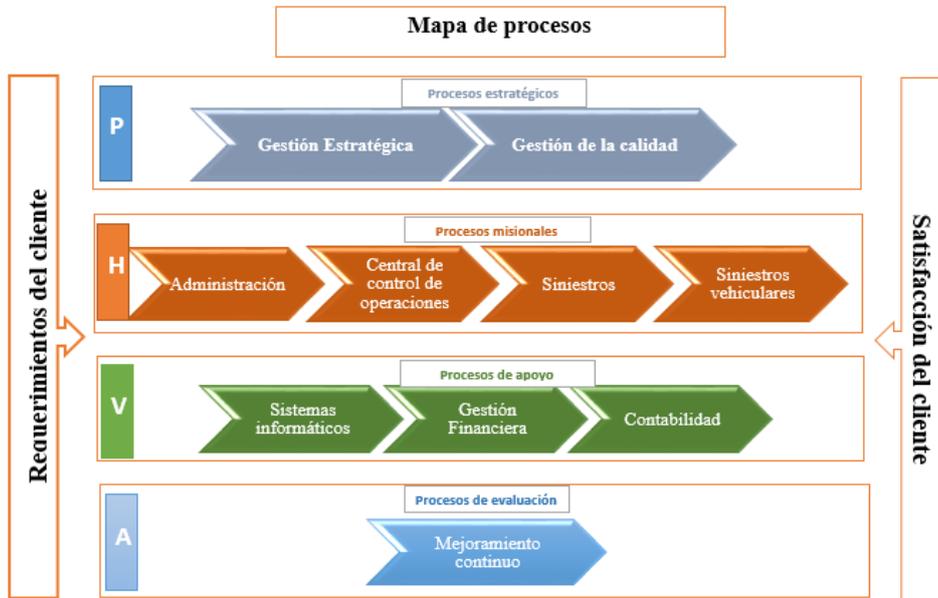
Hoy en día el crecimiento por el interés de mejorar constantemente la gestión de los procesos de las empresas que ofrecen productos y servicios que buscan mejorar la calidad de sus procesos ha aumentado en el mercado para satisfacer las expectativas de los clientes. Por este motivo las organizaciones deben tener un enfoque de mejorar constantemente la gestión de procesos, el cumplimiento y desarrollo de los objetivos y metas de los trabajadores y de la empresa (Cendales, 2014)

II. MÉTODOS

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron métodos El método utilizado para este estudio es el de sintagma holístico de tipo proyectiva con un enfoque mixto bajo un nivel comprensivo, lo cual permitió la obtención de los resultados cuantitativos y cualitativos mediante de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario que fueron realizados a los trabajadores de la empresa y a expertos y conocedores de los procesos dentro de la empresa, por lo que la información fue triangulada de la cual se obtuvieron ideas para la propuesta de mejora de los procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

III. RESULTADOS

Para analizar y mejorar la planificación de los procesos como objetivo principal se identificaron todos los procesos de la empresa desarrollando un mapa de procesos general de la empresa de asesoría y servicios empresariales, lo cual ayudará a identificar y categorizar sus procesos en tres tipos: procesos estratégicos, procesos misionales y en procesos de apoyo con los cuales se podrá tener una visión más clara de la empresa en donde se describirá cada tipo de proceso.



Luego de ser establecidos los procesos de la central de control de operaciones área relacionada directamente con los procesos misionales de la empresa que tiene como principales procesos la declaración de siniestros, la solicitud de ampliación de carta de garantía y las liquidaciones de las facturas. Posteriormente se realizó el análisis de cada uno de estos procesos, para lo cual se utilizó el diagrama de análisis de los procesos (DAP) que permitió identificar y conocer las distintas operaciones e inspecciones que actúan dentro de estos procesos. El desarrollo de esta técnica, permitirá o ayudará a tener un detalle más claro, además contribuirá en el plan de mejora de los procesos. Para el desarrollo del DAP se describió cada una de las operaciones, los símbolos, la frecuencia y tiempos utilizados para el desarrollo de los procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales.

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO					
Nombre del procesos		Estado			
Inicio	Fin				
Hecho por	Fecha				
RESUMEN					
Símbolos	Etapas del proceso	Frecuencia	Tiempo		
●					
→					
■					
▲					
TIEMPO TOTAL					
Descripción	Encargado	Símbolos			Tiempo
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			
		○ → □ D ▲			

Se analizó el diagrama de análisis del proceso actual y se propondrá mejoras para disminuir tiempos, como realizar procesos en paralelo de la recepción de documentos solicitados, en el momento en que el ejecutivo solicite los documentos a la clínica mientras le va solicitando otros datos adicionales le solicitará a la clínica ir enviando los documentos mencionados para acelerar el proceso, lo cual ayudara a eliminar demoras innecesarias que ayuden a disminuir tiempos.

Se determinó y analizó la eficiencia actual de los procesos de declaración de siniestros es de 70% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 100%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 30% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad. Se determinó y analizo la eficiencia actual de los procesos de solicitud de ampliación de carta de garantía es de 73% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 82%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 37% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad. Se determinó y analizo la eficiencia actual de los procesos de liquidación de facturas es de 82% y al implementar la propuesta, los procesos mejoran, la eficiencia propuesta es de 90%. Finalmente se analizó que la optimización de tiempos es de 16% lo cual influirá en el cumplimiento del objetivo propuesto y además abra mayor productividad. Actualmente la empresa no cuenta con un mapeo e información y planificación de sus procesos por lo que es importante diseñar y diagramar los diferentes procesos con los que cuenta la empresa para lo cual se adaptarán los procesos en la notación BPMN (Business process Modal and Notation / Modelo y Notación de Procesos de negocios), esto ayuda a la empresa a diseñar, diagramar los procesos de cada operación para tener más claro los procesos que se deben seguir para el desarrollo de los objetivos propuestos.

Luego realizar el diagrama de los procesos de la empresa y completar los procedimientos y control de los mismos, se desarrolla formatos para el control y seguimientos de los procesos, con el principal objetivo de identificar oportunidades de mejora para el proceso. Para que la empresa mantenga a su personal motivado y capacitado para el cumplimiento de loa objetivos propuestos o tareas asignadas, se debe como principal paso identificar las causas y consecuencias de no tener o contar con un plan de capacitación dentro de la empresa. La empresa actualmente no cuenta con un plan de

capacitación y control de actividades de sus trabajadores. El jefe de la central junto a la admiración, realizaron el análisis e identificación de las necesidades de capacitación, en el objetivo principal de realizar una constante o un cronograma y plan de capacitación que ayuden a los trabajadores a mejorar y desarrollara sus tareas asignadas y a mejorar su productividad y por ende a que el personal se sienta identificado y motivado por parte de la empresa.

IV. DISCUSIÓN

Luego del análisis y para lograr mejorar los procesos se utilizó el diagrama de análisis del proceso (DAP) el cual ayudo a identificar y analizar todas las tareas y operaciones de cada uno de los procesos del área de la central de control de operaciones, luego de identificar las operaciones se analizó y mejoraron los tiempos y eliminaron algunos procesos innecesarios para el logro de una mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos, esto se relaciona con la investigación de Leiva. (2016) en donde implementa el modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar y garantizar la productividad de la organización. Y solución al problema de la productividad. En done Concluyo que al implementar la gestión de procesos su tiempo aproximado de los procedimientos de producción disminuyó, conclusión la implementación de la gestión de procesos apporto mejoraras en el desarrollo y modelo de tares y funciones de los procesos dentro de la empresa.

Luego para lograr el cumplimiento del segundo objetivo de establecer flujos de los procesos, formatos para un adecuado control y seguimiento de los procesos, se procedió a crear y diagramar los diagramas de procesos, así como también se realizó la elaboración de formatos para el control y seguimientos de los procesos para garantizar el cumplimiento de y mejora de la productividad. Relacionándose así cola investigación de Guijardo (2016) en donde implementa en la reestructuración de los procesos actuales para mejorar la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión, en el cual concluyo que el seguimiento y control de los procesos establecen indicadores de eficiencia de asociados con los objetivos estratégicos de cada procesos con el nombre del indicador, las formulas y unidades de medida y la asignación de las responsabilidades de seguimiento del desempeño de cada proceso

Por ultimo para el cumplimiento del objetivo tres de establecer un plan de capacitación y motivación al personal de la empresa en donde se desarrolló y creó un plan de capacitación para el personal y para identificar las causas de la falta de capacitación se desarrolló el diagrama de Ishikawa del cual se obtuvo los resultados de posibles causas del cual se priorizaron un proceso ge genera mayor problema, para el control de las capacitaciones se creó un ficha de capacitación el cual ayudara a identificar y llevar un control de la satisfacción del trabajador. Esto se relaciona con la investigación de Vaiminagua (2016), en la cual busca implementar Analizar y plantear mejorar en el estudio del proceso operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos, en la cual concluye que con la implementación de la propuesta de mejora se verán reflejados en los cambios de metodología aplicando herramientas de mejora continua y capacitación en busca del desarrollo del trabajador y el de la empresa, la eficiencia y la eficacia que se lograr con la aplicación de esta propuesta de solución mejorara el desarrollo de las operaciones y funciones dentro de la empresa de servicios.

V. CONCLUSIONES

Para mejorar la gestión de los procesos se creó diagrama de flujo para guiar y mejorar las actividades que cada trabajador debería realizar para desarrollar un proceso disminuyendo así errores y tiempos muertos en espera de cada uno de los procesos, además de ello se creó un formato de control de los procesos para asegurar el buen cumplimiento y seguimiento de los procesos con indicadores establecidos, con el objetivo de identificar actividades de mejora para el desarrollo de la empresa, es decir se busca la mejora continua de la empresa.

Para esta investigación se procedió a la conceptualización de la categoría problema así como también de las subcategorías en donde se define que la gestión de procesos de cada una de las actividades que realiza cada personal, se analizó dentro de la empresa tres procesos que mayor impacto tienen en tiempos y costos para los procesos como son la recepción de siniestros, ampliación de carta de garantía y liquidaciones desarrolladas dentro de la empresa con el objetivo de mejorar continuamente cada actividad.

El plan de mejora para la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales se desarrollaron y crearon diferentes formatos y herramientas de medición de los procesos y para un adecuado control y seguimiento de los mismos, además de esto se creó plan y fichas de capacitación para los trabajadores, con el objetivo de aumentar la motivación, compromiso y la productividad de los trabajadores con lo que no solo se verá beneficiados los trabajadores si o la empresa quien contara con personal capaz de cumplir los objetivos propuestos con relación a la misión y visión de la empresa.

REFERENCIAS

- [1] Economía, «Estas son las claves del éxito de las empresas más famosas del mundo,» 2015.
- [2] Mallar, «La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente,» Visión del futuro, 2019.
- [3] Monteverde, «Gestión y mejora de procesos en las organizaciones,» Gestipolis, 2015.
- [4] A. Esquivel, R. León y G. Castellanos, «Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento,» 2017.
- [5] Cendales, «Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios,» 2014.

Anexo 4: Instrumento cuantitativo
**CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS EN
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE ASESORÍA Y SERVICIOS EMPRESARIALES, LIMA - 2019**

INSTRUCCIÓN: Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la gestión de procesos operativos 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 a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 18-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Condición de Contrato: En planilla () Por recibo de honorarios ()

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

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN			
	SUB CATEGORÍA PLANIFICACIÓN				
1	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la empresa	1	2	3	4
2	Comprende la Visión y Misión de la empresa.	1	2	3	4
3	¿Se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia?	1	2	3	4

4	Se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa.	1	2	3	4
5	¿Se planifica y promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa?	1	2	3	4
6	¿La empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos?	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA CAPACITACIÓN AL PERSONAL					
7	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	1	2	3	4
8	¿Hay una capacitación continua para mejora y desarrollar nuevas habilidades?	1	2	3	4
9	¿La gerencia siempre escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar algún cambio?	1	2	3	4
10	¿Se motiva utilizando incentivos por parte de las autoridades jerárquicas para incrementar en rendimiento y productividad del trabajador	1	2	3	4
11	¿Existe una rotación de personal continuamente?	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA TECNOLOGÍA					
12	¿Las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan en el desarrollo del trabajo?	1	2	3	4
13	¿Existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades?	1	2	3	4
14	¿La empresa cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de equipos?	1	2	3	4
15	¿Un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad?	1	2	3	4
16	¿El uso de equipos obsoletos disminuye el su productividad?	1	2	3	4
SUB CATEGORÍA ENTORNO					

17	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?	1	2	3	4
18	¿Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos?	1	2	3	4
19	¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?	1	2	3	4
20	¿Se realiza el monitoreo y evaluación de los procesos operacionales?	1	2	3	4
21	¿Cuándo los directivos identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuadas?	1	2	3	4
22	¿El ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	1	2	3	4

Muchas gracia

Anexo 5: Instrumento cualitativo

Concepto de entrevista		
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entv.1)	Entrevistado2 (Entv.2)	Entrevistado3 (Entv.3)

**Ficha de entrevista**

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Observaciones

.....
.....
.....

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Concepto de entrevista	La entrevista no solo es un cuestionario es más que una tabla de preguntas, su definición está determinada o considerada real y única a la hora de a de determinar datos y conclusiones que ayudad a tomar una visión más clara y correcta del objetivo problema.	
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entv.1)	Entrevistado1 (Entv.2)	Entrevistado1 (Entv.3)
Jefe de siniestros	Analista de siniestros	Asistente de gerencia general



Universidad
Norbert Wiener

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe de siniestros
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en desarrollo de sus funciones?
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?
6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejora la calidad y productividad?
8	¿Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?

Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?	En la empresa actualmente se está implementando recién los procesos es una empresa en crecimiento que recién en el camino se está implementando según circunstancias y necesidades de los clientes. Es lo típico de una empresa en crecimiento empieza y tienen un tope, pero en el camino los clientes se van juntando es por eso que en el papel del concepto actualmente o hay un adecuado planeamiento sin embargo ese es el camino que se debería seguir
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	No, no están bien definidas en una empresa de crecimiento abecés se abusa de que todos están a cargo y nadie es responsable de nada. En el desarrollo de la empresa debería definirse los puestos de cada persona y enfocarse cada trabajador en su puesto de trabajo cada uno enfocado en sus responsabilidades con la empresa
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en desarrollo de sus funciones?	Definitivamente toda motivación influye en la actitud y desempeño del personal. La motivación no solo se refiere dar por ejemplo dar un bono de dinero sino también podría ser en cumplir con todos los beneficios y seguros de acuerdo a ley que tiene cada trabajador y estar registrados en planilla como manda la ley
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?	Lo normal y lo correcto debería ser así, sin embargo en la empresa como es una empresa en crecimiento y no todo está bien definido a veces los procesos no están bien alineados a la misión final de la empresa
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?	Los procesos y actividades críticas que determinan la productividad es el seguimiento a las gestiones asignadas que es un factor crítico no perder de vista el seguimiento y la gestión de atención al cliente y la respuesta inmediata a los requerimientos del cliente

6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	No, el ambiente del trabajo no es el adecuado lo cual muchas veces no permite desarrollar adecuadamente las funciones o tareas asignadas. El ambiente no permite el desarrollo laboral a 100%
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejorar la calidad y productividad?	Los controles de los procesos para mejorar el control de calidad son buenos, pero yo creo que un control de los procesos en exceso estorban la productividad ponen lento el proceso de los gestores hay que regular esa parte de que los procesos y controles no sean un retraso en la productividad de cada trabajador de la empresa
8	¿Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?	No, no se desarrollan correctamente por que al no tener los puestos bien definidos siempre hay interferencia en terceras personas que no están involucradas en el desarrollo de ese trabajo

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Analista de siniestros
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en desarrollo de sus funciones?
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?
6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejora la calidad y productividad?
8	¿Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado 2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?	Es correcto la empresa cuenta con actividades de funciones y tareas con las cuales los trabajadores generan un proceso y secuencias para desarrollar sus tareas cotidianas asignadas, pero actualmente la empresa no tiene una adecuada planificación de sus procesos lo cual genera retrasos en el desempeño de cada trabajador
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	Las funciones no están bien definidas para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la empresa
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en el desarrollo de sus funciones?	La motivación juega un papel muy importante para las empresas, aunque a veces influye negativamente para el personal porque no es lo que el trabajador quiere o espera, en la empresa actualmente creo que se debería implementar o desarrollar mucho más para motivar y satisfacer a los trabajadores. Considero que los jefes de área y la gerencia deben jugar un papel fundamental para llegar a cumplir la motivación, no es solo entregar un obsequio si no tratar de llegar a cumplir las expectativas de los clientes ofrecer realmente lo que necesitan para lograr una mayor motivación
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?	Los procedimientos están más orientados a la competencia de cada uno de los colaboradores, considero que cada trabajador juega un papel para uno mismo y no se genera un trabajo en equipo. El trabajo que realizan solo lo hacen para conseguir las metas mensuales que nos pide la empresa cumplir
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?	El proceso más crítico que tiene la empresa es el flujo de caja dado que esto conlleva a que muchas de las actividades a realizar para concretar un cierre de un caso se tenga que retrasar por no contar con el presupuesto en el momento solicitado, por ejemplo el envío de documentos a provincia

6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	Los espacios son muy reducidos y no cuentan con una estructura adecuada y tampoco con muebles ergonómicos que ayuden a desarrollar el trabajo y que el proceso del trabajo y el tiempo de trabajo
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejorar la calidad y productividad?	Existen demasiados procesos administrativos los cuales evitan el seguimiento adecuado de los procesos operativos lo cual no permite el adecuado desarrollo de actividades lo que no contribuye con la productividad de los colaboradores. El sistema de gestión no es amigable es más impositivo.
8	Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?	Existen procesos cortos lo cual genera procesos cortos lo cual ayuda a lograr cumplir con la productividad lamentablemente al asignarse por llegadas de casos puede ser que un analista cuente con mayor de casos de fácil producción lo cual les ayuda que lleguen a sus metas más rápido. En la empresa considero que las asignaciones de casos debería ser de manera más rotativa por dificultad de caso y agente para que todos los trabajadores cumplan con la meta propuesta y aumenten su productividad equitativamente.

Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente de gerencia general
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en desarrollo de sus funciones?
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?
6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejora la calidad y productividad?
8	¿Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Entrevistado 3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿La empresa cuenta con una adecuada planificación de actividades y procesos para el correcto desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos?	La empresa cuenta con planificación y un control de procesos, pero no se desarrollan correctamente cumpliendo lo que se a planifica como en toda organización ay cosa que se escapan de las manos lo que faltaría es concientizar al personal para poder cumplir esos procesos dado que si no se cumplen o no se trabajan de manera correcta hace que la labor se incremente o retratase y lo que se planifico en un momento se cumple. En conclusión, se podría decir hay planificación, pero el inconveniente es que no se difunde correctamente lo que se planifica.
2	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?	La funciones no están bien definidas y el puesto de trabajo es alternativo el personal que llega cumple la función que se le asigna o asume la función ,no hay un personal especialista en capacitación para orientar al personal por ende el personal realiza las tareas de acuerdo a lo que observa o va aprendiendo en el camino o a su conocimiento, no hay un documento que refleje las funciones asea si hay funciones que se realizan empíricamente.
3	¿Qué opina usted de la motivación al personal? Influye en desarrollo de sus funciones?	Toda motivación ya fuese monetaria o de manera cualitativa motiva al personal a desempeñarse de manera positiva, pero se debería tomar en cuenta las necesidades de los clientes o a lo que ellos quieren hacer, si por ejemplo nosotros obligamos a trabajar en feriados o cualquier otro evento en el que el cliente se sienta incomodo o se sienta insatisfecho con lo que la empresa le exige drásticamente. Pero si se basa en motivación en esta empresa no motivan adecuadamente, existe un bono si pero que es muy susceptible a perderlo porque te exigen drásticamente entonces hay algunas cosas que si se podrían considerar como motivación pero en el momento de desmotivarte lo hacen en un grado de 10.
4	¿Los procedimientos que realizan los trabajadores están alineados a la misión y visión de la empresa?	La misión y visión es parte fundamental de la empresa es lo que realmente es la empresa. En si la empresa por ser pequeña sufre modificaciones como los avances tecnológicos o las exigencias de nuevos clientes generan un gran cambio que los procedimientos ya existentes se modifican y alteran los procesos se podría decir que debería actualizarse y mejorar los procesos constantemente por loe se considera que los procesos no están alineados a la misión y visión porque ellos trabajan en

		base a lo que se presente en el momento para lograr lo que en ese momento se requiere.
5	¿Cuáles son las actividades y procesos críticos que determinan la productividad?	Las actividades críticas con las que cuenta la empresa o que se generan gracias a la alta demanda de servicios que se atienden están situados en el área de call center dado que gran parte de la actividad que el personal que labora en su trabajo es más manual, no está automatizado por ejemplo ingresa una llamada y se tiene que registrar datos y validar datos dentro del proceso se realiza en ese momento entonces es donde existen errores aparte se consume demasiado tiempo y además tenemos otros clientes esperando ser atendidos es por eso que este considera un punto crítico dado que un error leve en la digitalización de datos influye en una mala satisfacción al cliente.
6	¿Qué opina usted del ambiente y desarrollo de trabajo, es el adecuado para el desarrollo de las actividades?	Si hablamos de adecuados se podría decir que le falta bastante debido a que es una empresa pequeña y está en crecimiento, la infraestructura en sí no es la adecuada si hablamos de una empresa de servicios que maneja diferentes actividades y brinda servicios a diferentes empresas. Los espacios son reducidos el material, las herramientas no son los adecuados por ende no se desarrolla el trabajo adecuadamente debido al ambiente pequeño con el que se cuenta.
7	¿Qué opina usted del control de los procesos para mejorar la calidad y productividad?	Dentro de la empresa existen controles para cada actividad y producción de los servicios que se presta, pero deberían mejorarse porque están basados en temas específicos de algunas tareas y si hablamos de procesos hablamos de un flujo que tiene un inicio y un fin entonces no se está controlando el total del proceso solo se controla el inicio o el medio del proceso entonces conseguir con ese control la calidad es un poco difícil lo que está haciendo es apagar incendios para disminuir el problema en ese momento pero en sí no se realiza un control adecuado de los procesos.
8	¿Las actividades o tareas asignadas a cada trabajador se desarrollan correctamente y permiten aumentar la productividad con eficiencia y eficacia?	No. Las actividades que cada personal desarrolla son susceptibles y las labores son dependiendo de la situación y a veces por ejemplo si hay una carga laboral o algún problema se pide ayuda a otros personales, pero con esto se está invirtiendo más tiempo para desarrollar ese proceso que tuvo un error, por lo que se genera demoras por ende no se realiza adecuadamente las actividades que se ven reflejadas en la productividad del trabajador.

Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Universidad Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la gestión de procesos operativos de una empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019

Fogel acc-2019

Nro.	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.				Importancia y solidez del ítem.				
Sub categoría 1: Planificación																		
Indicador 1: Eficiencia en la gestión de procesos																		
1.	La Visión y Misión tiene una difusión adecuada en la empresa				4				4				4				4	
2.	Comprende la Visión y Misión de la empresa.				4				4				4				4	
3.	¿Se priorizan los procesos para alcanzar las metas con eficiencia?				4				4				4				4	
Indicador 2: Optimización y planificación de procesos																		
4.	Se encuentra conforme con los procesos establecidos por el área administrativa.				4				4				4				4	
5.	¿Se planifica y promueve una cultura de liderazgo y responsabilidad en el desarrollo de actividades en la empresa?				4				4				4				4	
6.	¿La empresa define planes de acuerdo a las necesidades de los procesos?				4				4				4				4	

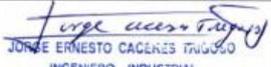
Fogel acc-2019

Sub categoría 2: Capacitación al personal																		
Indicador 3: Productividad por trabajador																		
7.	¿Las funciones y responsabilidades en la empresa están bien definidas de acuerdo al puesto de trabajo?				4				4				4				4	
8.	¿Hay una capacitación continua para mejorar y desarrollar nuevas habilidades?				4				4				4				4	
9.	¿La gerencia siempre escucha sus sugerencias y reclamos antes de realizar algún cambio?				4				4				4				4	
Indicador 4: Tiempo de capacitación																		
10.	¿Se motiva utilizando incentivos por parte de las autoridades jerárquicas para incrementar en rendimiento y productividad del trabajador?				4				4				4				4	
11.	¿Existe una rotación de personal continuamente?				4				4				4				4	
Sub categoría 3: Tecnología																		
Indicador 5: Utilización de tecnología adecuada																		
12.	¿Las herramientas y materiales utilizados ayudan y facilitan en el desarrollo del trabajo?				4				4				4				4	
13.	¿Existe equipos modernos y necesarios para el cumplimiento y desarrollo de actividades?				4				4				4				4	
Indicador 6: Optimización de tiempos																		
14.	¿La empresa cuenta con una gestión de mantenimiento preventivo de equipos?				4				4				4				4	
15.	¿Un adecuado uso de la tecnología e internet influye en la eficiencia y cumplimiento de la productividad?				4				4				4				4	

Jorge Caceres Trujillo

16	¿El uso de equipos obsoletos disminuye el su productividad?				4				4				4				4
Sub categoría 4: Entorno																	
Indicador 7: Planificación adecuada de los procesos																	
17	¿Se implementa procedimientos de mejora continua en la empresa para medir resultados?				4				4				4				4
18	¿Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de actividades o procesos?				4				4				4				4
19	¿La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible?				4				4				4				4
Indicador 8: Uso de herramientas adecuadas																	
20	¿Se realiza el monitoreo y evaluación de los procesos operacionales?				4				4				4				4
21	¿Cuándo los directivos identifican problemas toman acciones correctivas en forma adecuadas?				4				4				4				4
22	¿El ambiente y desarrollo de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las actividades?				4				4				4				4

Validado por:

Apellidos	CACERES TRUJILLO	
Nombres	Jorge Ernesto	
Profesión	INGENIERO INDUSTRIAL	
Máximo grado obtenido	MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA	
Especialidad	INGENIERO INDUSTRIAL	
Años de experiencia	25 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	DNI: 07305972
		Sello y firma:  JORGE ERNESTO CACERES TRUJILLO INGENIERO INDUSTRIAL Reg. del Colegio de Ingenieros N° 40296
Fecha		

Anexo 9: Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
C1. Personal	1. Falta de compromiso del personal	1. La gerencia no escucha al personal	Gestión de procesos en una empresa de asesoría y servicios empresariales
		2. La empresa no valora el trabajo	
	2. Falta de personal capacitado	3. No hay una capacitación al personal	
		4. La gerencia decide quien realiza determinado proceso	
	3. Rotación de personal	5. Trabajo bajo presión	
		6. remuneración baja	
C2. Equipos	4. Falta de nueva tecnología	7. No cuenta con equipos necesarios para desarrollar el proceso	
		8. Ejecución de procesos muy lentos	
	5. Equipos obsoletos	9. Equipos se malogran por el tiempo del uso	
		10. Equipos no están actualizados	
	6. Falta de mantenimiento preventivo	11. Equipos muy lentos al realizar la actividad	
		12. Reparación de equipos después de malogrados	
C3. Procesos	7. Falta de un diagrama de procesos	13. Procesos mal ejecutados	
		14. Sobretiempos en desarrollar actividades	
	8. Falta de un manual de organización y funciones (MOF)	15. No hay tareas definidas	
		16. No asumen responsabilidades	
	9. Cambios constantes a los procedimientos	17. No respeta la opinión del personal para hacer cambios	

		18. No identifica al personal como un recurso clave de toma de decisiones	
C4. Método	10. Falta de planificación	19. No cuentan con un plan de trabajo	
		20. Realizan las tareas solo cuando lo necesitan	
	11. Inadecuadas condiciones ambientales	21. ambientes pequeños	
		22. Falta de aire acondicionado	
	12. Desorden en el área de trabajo	23. no tiene un control de trabajo	
		24. Se pierden documentos	

Anexo 10 problema objetivo

Problema, objetivo

Problema general	Objetivo general
¿Proponer un plan de mejora para la gestión de procesos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?	Proponer un plan de mejora para la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019.
Problemas específicos	Objetivos específicos
<p>¿Cómo es la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?</p> <p>¿cuáles son los factores/causas de mayor incidencia en la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?</p> <p>¿Cómo la estrategia influye en la gestión de procesos operativos en una empresa de servicios empresariales, Lima 2019?</p>	<p>Analizar o diagnosticar la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019</p> <p>Explicar los factores/causa de mayor incidencia en la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019</p> <p>Predecir la influencia de las estrategias de la gestión de procesos operativos de una empresa de servicios empresariales, Lima 2019</p>

Anexo 11 Justificación de la investigación

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<p>Teoría de la Administración de Taylor Frederick citado por Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración.</p> <p>Teoría de las restricciones de Eliyahu Goldratt citado por Aguilera en su libro Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones</p>	<p>Las teorías que sustentan esta investigación son: Teoría d la Administración de Taylor Frederick citado por Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración y la teoría de las restricciones de Eliyahu Goldratt citado por Aguilera en su libro Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones, además se considera que estas teorías contribuirán con el desarrollo de las mejoras que se propone para esta investigación.</p>
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Las teorías contribuirán con el desarrollo de las mejoras que se proponen para esta investigación	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Este trabajo permitirá a Las empresas de asesoría y servicios empresariales guiarse para mejorar sus procesos.	La investigación permitirá a la empresa de asesoría y servicios empresariales como guía para mejorar sus procesos, siendo este un factor importante para la mejora de la gestión de procesos de diferentes áreas que ayudan a mejorar o incrementar la productividad de la organización y mejora la satisfacción de la necesidades y requerimientos de los clientes. La investigación, además contribuya con el desarrollo de mapas de procesos para las diferentes áreas además de un desarrollo de

		planificado de estrategias de administración. La gestión de procesos es u factor crítico dentro de la empresa dado que de ello depende la mejora continua de la calidad de sus procesos, productos y servicios.
¿Cuál será la utilidad?	Una constante mejora y ordenamiento en sus procesos que satisfagan los requerimientos de sus clientes.	
¿Qué espera con la investigación?	Que esta investigación sirva de guía para mejorar los procesos de la empresa.	
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Este investigación es un diseño de corte holístico ya que considera las variables cualitativas y cuantitativas	La metodología que se utilizó en esta investigación es fue de un sistema holístico con un enfoque mixto y que que considera las variables cualitativa y cuantitativa, lo cual permitirá a la empresa implementar mejoras para su gestión de procesos e incrementar su rentabilidad.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Si porque permitirá a la empresa implementar mejoras para su gestión de procesos y un incremento en su rentabilidad.	

Anexo 12 Matriz de teorías

Teoría 1: Teoría de la Administración				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Taylor	1856-1915	Según Chiavenato (2005): El tipo de organización por excelencia es la organización funcional. "La administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones.	La teoría de la administración desarrolla habilidades de relaciones humanas para el correcto funcionamiento de las tareas asignadas. La administración funcional propone como una mejor solución asignar una sola función a cada trabajador para que este sea más eficiente o especialista en lo que hace.	La teoría se relaciona con este estudio dado que la administración es un eje principal para entender los posibles problemas que se presentan en la gestión de procesos.
Referencia:	Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición. México: McGraw-Hill.			

Teoría 2: Teoría de las restricciones				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Eliyahu	2000	Según Aguilera, 2000: define que: la teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales" (p.54).	La teoría de las restricciones es una base fundamental para el desarrollo empresarial que involucra a todas la área de la empresa e incentiva la concentración en todas las actividades que son un punto crítico de la eficacia de la empresa	La teoría se relaciona con este estudio dado que la teoría de restricciones requiere del involucramiento de la administración para una correcta gestión de procesos que conlleven a una correcta toma de decisiones para la empresa.
Referencia:	Aguilera C., C. I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. Cali, Colombia: Universidad ICESI			

Teoría 3: Teoría de la mejora continua				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Guerra-López, I	2007	<p>Guerra-López, I (2007)</p> <p>La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos y el monitoreo continuo de nuestros cursos para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Esto se hace recolectando y formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos e iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño. Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. el monitoreo es acerca del cambio y el ajuste es acerca del cambio (pg.193)</p> <p>Perez y munera (2007)</p> <p>Los procesos de mejora continua son procesos de medición, análisis y mejora que incluyen aquellos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del</p>	<p>La teoría de la mejora continua es una base fundamental para todo tipo de actividades y procesos que se deseen mejorar en una empresa ya sea de servicios o de productos con el objetivo de identificar una oportunidad de mejora mediante la recolección de datos importantes para luego tomar decisiones correctas de las cuales dependen los cambios y mejoras para la organización relacionado con la visión y misión de la empresa.</p> <p>Los procesos de mejora continua son la medición, análisis y mejora que son necesarias para medir y analizar el la eficiencia y la eficacia.</p> <p>La metodología del PHVA está enfocada en la mejora continua de la organización que busca desarrollar identificar y analizar cada proceso de mejora. El cual se divide en cuatro etapas:</p> <p>Planear: el primer paso es la planeación de lo que la empresa u organización busca todo esto en relación con la misión y visión de la</p>	<p>Esta teoría se relaciona con el estudio dado que la teoría de la mejora continua es una base importante para el desarrollo de la empresa, la mejora continua es importante que todo tipo de empresa se enfoque en desarrollar dentro de su organización. Actualmente la empresa de estudio no cuenta con un plan de procedimientos para lograr sus objetivos propuesto por lo que la mejora continua será una herramienta para que esta empresa mejore sus procesos logrando así mantenerse en el mercado y diferenciarse de las competencias.</p>

	<p>desempeño y la mejora de la eficiencia y la eficacia. Incluyendo procesos de medición, seguimiento y auditoria, acciones correctivas y preventivas y son una parte integral de los procesos de gestión.</p> <p>El ciclo PHVA: Es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización de los productos como en otros procesos del sistema de gestión de calidad.</p> <p>El círculo de Deming-. Consiste en cuatro etapas:</p> <p>Planear: Primero se define los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado, luego se realiza un diagnóstico para saber la situación actual en la que nos encontramos y las áreas que es necesario mejorar, después de desarrollar una teoría de posibles soluciones para mejorar un punto y por último se establece un plan de trabajo.</p> <p>Hacer: En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente junto</p>	<p>empresa es decir con la razón de ser de la empresa.</p> <p>Hacer: en esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo propuesto anteriormente hasta cumplir con el objetivo.</p> <p>Verificar: En esta etapa se verifica si todos los objetivos propuestos se están cumpliendo o no para mejorarlos.</p> <p>Actuar: en la cuarta etapa es con la que se concluye el ciclo del proceso y en donde se puede identificar y mejorar alguna actividad o procesos que se necesite para el logro de la eficiencia de la planeación.</p> <p>Perez y munera (2007)</p> <p>Villa & Vásquez. (2007).</p>	
--	--	---	--

	<p>con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado.</p> <p>Verificar: Aquí se comparan los resultados planteados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir no se puede mejorar en una forma sistemática.</p> <p>Actuar: Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad: si al verificar los resultados se logró lo que teníamos planteado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer la verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo.</p> <p>El ciclo de calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar, y actuar hasta resolver la problemática.</p>		
Referencia:	<p>Guerra-López, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. AuthorHouse. https://bit.ly/2TU5RXE. Villa, P. E. P., & Vásquez, F. N. M. (2007). <i>Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO</i></p>		

9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria. Editorial, U. Cooperativa de Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2WxTlhH>

Teoría 4: Teoría de la calidad

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Editorial Vértice	2008	<p>La calidad se puede definir como un conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demasiadas para el público) de los clientes. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes clave, representa al mismo tiempo , la medida en que se logra dicha calidad pg. 11)</p>	<p>La calidad es el grado en que un producto o servicio logra satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes de los clientes quienes tienen un constante cambio de necesidades y exigencias. La calidad es un nivel que toda empresa busca alcanzar durante el crecimiento y desarrollo de la empresa</p>	<p>Esta teoría se relaciona con la investigación ya que la calidad es lo que toda empresa busca lograr a lo largo de su vida empresarial. La pérdida o ganancia de nuevos clientes depende la calidad de servicio o producto que este haya recibido y el grado en que este haya cubierto las expectativas del cliente , la calidad y la mejora de la calidad es muy importante para el crecimiento de la empresa y la permanencia de esta en el mercado.</p>
Referencia:	Editorial Vértice. (2008). La calidad en el servicio al cliente. Editorial Vértice. https://bit.ly/2Uck477			

Teoría 5: Teoría general de sistemas				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Enrique, A. M.	2006	<p>Enrique, A. M. (2006)</p> <p>En el contexto de la teoría de los sistemas, la organización se considera como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia. El flujo de insumos y productos el punto de partida básico para describir la organización. En los términos más simples, la organización toma recursos (insumos) del sistema más amplio (medios técnicos) los procesos y los devuelve en otra forma (productos). La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad (p. 56)</p>	<p>La teoría de general de sistemas busca formular conceptos para crear conceptos y condiciones que puedan ser aplicadas para la mejora de los procesos dentro de una empresa ya sea de servicios o productos, las transformaciones de las materias en productos finales pasan por un proceso en cual son transformados o moldeados en un producto final que será dirigido al cliente final. Enrique, A. M. (2006).</p>	<p>La aplicación en esta investigación de la teoría general de sistemas está relacionada dado que esta investigación se enfoca en mejorar la gestión de procesos de una empresa de asesoría y servicios empresariales en el cual se busca desarrollar teorías o procesos que ayuden a mejorar la gestión de los procesos.</p>
Referencia:	Enrique, A. M. (2006). Teoría de las organizaciones. Ediciones Umbral. https://bit.ly/2Z0ixjl			

Anexo 13 Matriz de antecedentes

Datos del antecedente internacional: 1		Redacción final
Título	Implementación de un sistema de gestión de calidad ISO:2015 en la empresa Piratar Arena Football center S.L.	Sánchez .R (2016) <i>Implementación de un sistema de gestión de calidad ISO:2015</i> en la empresa Piratar Arena Football center S.L.Con el objetivo de implementar un sistema de gestión de calidad ISO:en una empresa deportiva, aplicaron métodos deductivo y teórico, se desarrolló en la empresa Piratar Arena Football center S.L. obteniendo como conclusión que el desarrollo de esta investigación de realización de documentos importantes para la implementación del sistema de gestión de calidad en una empresa deportiva es un punto crítico para la implantación de un sistema de gestión de calidad, desarrollando mapas de Procesos, Gestión de control interno y una constante evaluación de los procesos alcanzando así una ventaja competitiva que marca la diferencia frente a la competencia.
Autor	Ricardo Sanchez	
Año	2016	
Objetivo	1. Implementar un sistema de gestión de la calidad ISO: En la empresa Piratar Arena Football Center	
Metodología		
Tipo	Experimental	
Enfoque	Cualitativo	
Diseño	No experimental	
Método	Deductivo	
Población	Trabajadores de la empresa Piratar Arena Football center S.L.	
Muestra		
Técnicas		
Instrumentos	Manual de procedimientos	
Método de análisis de datos	Hoja de cálculo Excel /Microsoft Visio	
Resultados	La implementación del sistema de gestión de la calidad da como resultados finales el desarrollo y elaboración de una política de gestión de calidad y procedimientos basado en la normativa ISO 2001:2015, para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Pinatar Arena Football Center S.L	
Conclusiones	En conclusión, el desarrollo de esta investigación de realización de documentos importantes para la implementación del sistema de gestión de calidad en una empresa deportiva es un punto crítico para la implantación de un sistema de gestión de calidad, desarrollando mapas de Procesos, Gestión de control interno y una constante evaluación de los procesos alcanzando así una ventaja competitiva que marca la diferencia frente a la competencia.	
Referencia (tesis)	Sánchez. R (2016) <i>Implementación de un sistema de gestión de calidad ISO:2015 en la empresa Piratar Arena Football center S.L. (Tesis para optar el grado en administración y dirección empresarial)</i> . Cartagena: Universidad politécnica de Cartagena	

Datos del antecedente internacional: 2		Redacción final
Título	Procesos Administrativos y gestión empresarial en Coproabas Jinotega	Flores. S (2015) <i>Procesos administrativos y gestión empresarial en Copobras</i> , tiene como objetivo analizar los procesos Administrativos y la influencia en la gestión empresarial aplicado en la cooperativa de productos Coproabas en el periodo 2010 - 2013 constataron si sus procesos si sus procesos se aplican de una forma adecuada que les permita una administración eficiente. usaron métodos descriptivos y teóricos, este trabajo se desarrolló con un total de 18 personas (15 trabajadores, 2 jefes y 1 gerente, trabajando con instrumento de observación directa y una revisión documental con un instrumento de entrevista. Llegando a una conclusión de que, al no existir un buen diseño de procesos, se observó que no existe un buen manejo de la gestión administrativa de los procesos por la evaluación realizada a los trabajadores, se determinó que no hay un sistema motivacional que ayude a desarrollar sus actividades de una manera más eficiente.
Autor	Silvia Flores	
Año	2015	
Objetivo	Analizar lo pasos Administrativos y la influencia en la gestión empresarial aplicado en la cooperativa de productos COPROABAS 2010-2013	
Metodología		
Tipo	Descriptivo	
Enfoque	cualitativo	
Diseño	No experimental - transversal	
Método	Descriptivo	
Población	total población 18 personas	
Muestra	esta investigación no trabaja con muestra	
Técnicas	Observación directa y revisión documental	
Instrumentos	entrevista	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones	Al no tener un buen diseño de los procesos, se observó que no existe un buen manejo de la gestión administrativa por la evaluación realizada a los trabajadores. Se concluye que no hay un sistema motivacional que ayude a desarrollar sus actividades de una manera más eficiente.	
Referencia (tesis)	Flores. S (2015) <i>Procesos administrativos y gestión empresarial en Copobras (Tesis para optar el título de maestría en gerencia empresarial)</i> . Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.	

Datos del antecedente internacional: 3		Redacción final
Título	Mejora De La Eficiencia De Los Procesos De Realización Del Sistema De Gestión Integrado De Una Empresa De Agroquímicos	<p>Guijarro Riera, A. M. (2016). En su tesis <i>mejora de la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión integrado de una empresa de agroquímicos</i>. Con el objetivo de Reestructuración de los procesos actuales para mejorar la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión integrado de la empresa de agroquímicos, aplicaron métodos inductivos y sistémicos bajo un enfoque cualitativo, este trabajo fue desarrollado en la empresa con los trabajadores de la empresa y los trabajadores del área de agroquímicos, trabajando con la cadena de valor y el mapeo de los procesos. Llegando a la conclusión que al describir y conceptualizar los procesos declarados en el mapa general de procesos se evidencia la inconsistencia de la identidad, secuencia y seguimiento de los procesos además que la empresa de agroquímicos tiene su estructura por funciones y no se enfoca en un en un enfoque basado en procesos, los resultados obtenidos fueron que el 15% de la creaciones de nuevos procesos, el 7 % a ubicación de procesos y el 17 % a agrupación de los procesos así un total de acciones correctivas en el mapa de procesos de la empresa, en el cual para el seguimiento y control de los procesos establecen indicadores de eficiencia de asociados con los objetivos estratégicos de cada procesos con el nombre del indicador, las formulas y unidades de medida y la asignación de las responsabilidades de seguimiento del desempeño de los procesos.</p>
Autor	Guijarro riera angélica maría	
Año	2016	
Objetivo	Reestructuración de los procesos actuales para mejorar la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión integrado de la empresa de agroquímicos.	
Metodología		
Tipo	Sistémica del conocimiento científico	
Enfoque	Cualitativo	
Diseño		
Método	Inductivo y sistémico	
Población	Trabajadores de la empresa	
Muestra	Trabajadores del área de agroquímicos	
Técnicas		
Instrumentos	Cadena de valor/ mapeo de procesos	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones	<p>Realizada la descripción conceptual de los procesos declarados en el mapa general de procesos se evidencia la incongruencia de identidad, secuencia y seguimiento de algunos procesos en el grupo de procesos estratégicos, de la realización y de apoyo, por lo que se concluye: Que el sistema de gestión integrado de la empresa de agroquímicos, mantiene una estructura organizacional por funciones, no adopta un enfoque basado en procesos con sus respectivos indicadores de eficiencia. Los resultados de las acciones correctivas levantadas fueron: el 15% en la creación de nuevos procesos; el 7% a ubicación de procesos, el 17% a agrupación de procesos, 9% a integración de procesos, 37% a medición de procesos, 13 % a una nueva denominación de los procesos, y un 2% a eliminación de procesos, alcanzando así a un total de 46 acciones correctivas consideradas en la organización y reestructuración del mapa general de procesos.</p> <p>Para el seguimiento y medición de la eficiencia de la gestión de los procesos de valor se establecen los indicadores de eficiencia</p>	

	asociados a los objetivos estratégicos de cada proceso con el nombre del indicador, la fórmula del indicador, su unidad de medida, frecuencia de medición y la asignación de las responsabilidades del seguimiento del desempeño de los procesos.
Referencia (tesis)	Guijarro Riera, A. M. (2016). <i>Mejora de la eficiencia de los procesos de realización del sistema de gestión integrado de una empresa de agroquímicos</i> (Master's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en Sistemas Integrados de Gestión.).recuperado de https://bit.ly/2wUdAfa

Datos del antecedente internacional: 4		Redacción final
Título	Plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil.	Borbor González, E. G. (2018). En su tesis <i>plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil</i> . Con el objetivo de Diseñar el plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil, durante el año 2017.En el cual usaron el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental, este trabajo se desarrolló con el personal de cooperativa de transporte de Santiago de Guayaquil, para lo cual utilizaron como técnica e instrumento la encuesta y la entrevista respectivamente. Obteniendo como resultados y evidenciando que no hay funciones definidas para la asistencia administrativa, demoras de gestión de mantenimiento y transporte. En conclusión, la sistematización del problema es que no hay funciones definidas para las asistencias de trabajo dado que la empresa no cuenta con un manual de funciones que guíen sus procesos por lo que existe mucha descoordinación y confusión en las actividades administrativas, el diagnóstico de la situación actual de los procesos indico un débil control, cuyas limitaciones generan pérdidas económicas para la empresa evidenciado también la gestión de compras el mantenimiento y el transporte. Finalmente el la propuesta de la mejora continua de los procesos fortalecerá la eficiencia de los procesos administrativo
Autor	EVELIN GISELLA BORBOR GONZÁLEZ	
Año	2018	
Objetivo	Diseñar el plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil, durante el año 2017.	
Metodología		
Tipo	Descriptiva	
Enfoque	Cuantitativo	
Diseño	No experimental	
Método		
Población	personal de la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil	
Muestra	personal de la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil	
Técnicas	Encuesta	
Instrumentos	Entrevista	
Método de análisis de datos		
Resultados	resultados evidenciaron que no hay funciones definidas para las asistentes administrativas, existe confusión y descoordinación, débil control de inventarios, falta de custodios, desorganización, demoras en la gestión de abastecimiento, mantenimiento y transporte, impactando en la limitada transparencia de los procesos contables y cartera vencida de socios impagos	
Conclusiones	La sistematización del problema evidenció que no hay función definida para las asistentes que trabajan en el área administrativa, porque todas cumplen las mismas funciones, es decir, que no existe especialización, debido a que la Cooperativa de Transporte	

	<p>Santiago de Guayaquil no dispone de un manual de funciones, por lo que existe mucha confusión y descoordinación en las actividades administrativas, lo que también está vinculado a las tareas de compras e inventarios y al propio cobro de las cuotas diarias y mensuales de los socios</p> <p>El diagnóstico de la situación actual indicó un débil control de los inventarios de recursos, con falta de custodios en el espacio de almacenamiento, desorganización de los recursos por falta de codificación, cuyas limitaciones generaron pérdidas económicas para la cooperativa, incidiendo también en las demoras en la gestión de abastecimiento (compras), el mantenimiento y el transporte (operativo), porque no existe ningún tipo de control para identificar cuánto inventario existe y cuándo se debe realizar el pedido de los mismos, antes que se agoten en el almacén, impactando de manera negativa en los errores en los procesos de contabilidad y en la limitada transparencia de los procesos contables, inclusive afectada por la cartera vencida ocasionada por los socios impagos.</p> <p>Culminada la presente investigación se concluyó que en efecto el plan de mejoramiento continuo propuesto, fortalecerá la eficiencia de los procesos administrativos de compras, inventarios, egreso de recursos de la bodega, gestión de cobranzas a los socios y contabilidad, en la Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil.</p>	<p>dentro de la empresa así como las cobranzas a los socios y contabilidad de la empresa.</p>
Referencia (tesis)	<p>Borbor González, E. G. (2018). <i>Plan de Mejoramiento Continuo de los procesos administrativos en Cooperativa de Transporte Santiago de Guayaquil</i> (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Recuperado de https://bit.ly/2KQqm6D</p>	

Datos del antecedente internacional: 5		Redacción final
Título	Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL express,sucursal Guayaquil	Caiminagua, H., & Alberto, L. (2016). En su tesis Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL Tiene como objetivo Analizar y plantear mejorar en el estudio del procesos operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos, para esta investigación usaron el enfoque cuantitativo y cualitativo, el método deductivo y un diseño no experimental, esta investigación fue desarrollada con trabajadores de la empresa como C Analizar y plantear mejorar en el estudio del procesos operativo de DHL Express mediante la ingeniería de métodos Courier, agentes de exportación, utilizando la técnica de observación en el cual se realizó la visualización de actividades y procesos en desarrollados en la empresa, en esta investigación obtuvieron como resultados de que una operación necesaria para dar garantía del servicio y como organización es la satisfacción de las necesidades del cliente, además se debe realizar un estudio frecuente de cada una de las rutas la creación o modificación de una ruta de apoyo es una buena alternativa de solución. En conclusión, en esta investigación realizo la cartelización de los procesos que intervienen en las diferentes operaciones con ello se consigue conocer y tener una perspectiva más clara de las actividades y procesos, posterior a la caracterización de identificaron diferencias en los procesos con relación a las distintas operaciones de importaciones y exportaciones a nivel del país, pérdidas de tiempo y una mala organización en los procesos operativos de la empresa. En conclusión con la implementación de la propuesta de mejora se verán reflejados en los cambios de metodología aplicando herramientas de mejora continua y capacitación en busca del desarrollo del trabajador y el de la empresa,
Autor	Luis Alberto Idalgo Caiminagua	
Año	2016	
Objetivo	Analizar y plantear mejorar en el estudio del procesos operativo de DHLExpress mediante la ingeniería de métodos	
Metodología		
Tipo	Descriptiva	
Enfoque	Cualitativa y cuantitativa	
Diseño	No experimental	
Método	Deductivo	
Población	Trabajadores de la empresa	
Muestra	Operarios de la empresa como Courier , agentes de exportación	
Técnicas	Observación; se realizó la visualización de actividades y tareas de los procesos en la operación	
Instrumentos	Herramientas de medición/programa de diseño	
Método de análisis de datos		
Resultados	<p>La forma de abordar los problemas es aplicar poka yoken: procedimientos que impiden que los errores inevitables se conviertan en un efecto del servicio</p> <p>Es una operación necesaria para dar garantía del servicio y como organización es una promesa de satisfacción, respaldada por un conjunto de medidas que se deben tomar para cumplir esa promesa.</p> <p>Se debe realizar un estudio frecuentemente de cada una de las rutas que se tienen establecidas para verificar que se estén cumpliendo con el tiempo de tránsito adecuado y acorde al objetivo de la empresa. Con esto se evitará la acumulación de piezas, guías pendientes de entrega o entrega tardías al cliente que significan quejas o reclamos que los clientes levantarán.</p> <p>La creación o modificación de una ruta de apoyo es una buena alternativa ya que brindaremos el soporte necesario a aquellas rutas establecidas que presenten retrasos de entrega por factores externos</p>	

<p>Conclusiones</p>	<p>Se realizó la caracterización de los procesos que intervienen en la operación como son los procesos que toman referencia a la importación y exportación de paquetes o documentos respectivamente, con ello se consigue conocer y tener una perspectiva más clara de las actividades y roles de desempeñadas por los colaboradores.</p> <p>Posterior a las caracterizaciones se diagnosticaron diferencias en los procesos relacionados a la operación de manejo y la clasificación de los paquetes que se importan y exportan a nivel del país, el mal uso de tiempo producto de tareas mal realizada, tareas sin valor agregado además de la mala organización o distribución del área física donde se desarrolla los procesos operativos de la industria</p> <p>Con lo expuesto se elaboró y se planteó en este proyecto una propuesta de mejora a la operación de manejo y operación de paquetes buscando la optimización de recursos dando como resultado final ahorro de gastos y una mejor productividad del área en mención.</p> <p>Se estimó el impacto que se puede dar a la implementación de la propuesta de mejora así como su estimación monetaria al implantar cambios o metodología como es la metodología y aplicación de herramientas de mejora continua o capacitaciones en busca del desarrollo profesional de cada uno de los recursos humanos que son parte esencial de la empresa, la eficiencia y eficacia que puedan brindar mejora la operatividad y funcionalidad de una empresa de servicios.</p>	<p>la eficiencia y la eficacia que se lograr con la aplicación de esta propuesta de solución mejorara el desarrollo de las operaciones y funciones dentro de la empresa de servicios.</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Caiminagua, H., & Alberto, L. (2016). Análisis y propuesta de mejoras al proceso de clasificación y distribución de envíos postales en DHL express, sucursal Guayaquil. Recuperado de https://bit.ly/2Zs5tTA</p>	

Datos del antecedente nacional: 1		Redacción final
Título	Propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa metal SAC	Coaguilla.G (2017) <i>Implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa metal SAC</i> , Tiene como objetivo realizar una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad para cumplir las necesidades y expectativas de los clientes. Aplicaron métodos descriptivo y teóricos, El estudio se realizó en las oficinas y talleres de la empresa enfocándose principalmente en el área de producción y las áreas con la que se relaciona directamente, trabajando con un instrumento de encuesta y la técnica de observación directa y revisión documental, concluye que a partir de un análisis de la situación actual de la empresa, se verificó que la propuesta de diseño, ordenamiento y documentación y la mejora continua de los proceso influirá positivamente en la calidad de sus procesos y la rentabilidad de la empresa.
Autor	Antonio Coaguilla	
Año	2017	
Objetivo	realizar una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa metal S.A.C.para lograr cumplir con los requerimientos del cliente	
Metodología		
Tipo	Descriptivo	
Enfoque	Cualitativo	
Diseño	No experimental	
Método	Descriptivo	
Población	Trabajadores de la empresa Metal SAC (Oficinas y talleres)	
Muestra	Área de producción	
Técnicas	Observación directa y visión documental	
Instrumentos	encuesta	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones	A partir del análisis de la situación actual, se decidió que la propuesta a través del diseño, ordenamiento, documentación y mejora continua de los mismos, logrando así la verificación de las acciones propuestas a implementar aportará positivamente al logro de objetivos, tomando acciones para que se mantengan y perduren en el tiempo; y finalmente a partir de un análisis económico se concluye que la propuesta presentada es rentable ya que se obtiene un VAN de S/. 73,477.99	
Referencia (tesis)	Coaguilla.G (2017) <i>Implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad en la empresa metal SAC</i> . (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial).Arequipa: Universidad Católica San pablo.	

Datos del antecedente nacionales: 2		Redacción final
Título	Modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar la productividad de la empresa calzados Sharon.	Leiva. C (2016) Modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar la productividad de la empresa calzados Sharon, con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión de procesos apoyado en el ciclo de Deming para dar solución al problema de la productividad. Aplicó la metodología de tipo descriptivo y aplicada y un diseño cuasi experimental, el estudio se realizó con un total de 29 personas 2 dueños de la empresa 19 personal de producción y 8 personas del proceso de producción. Concluye que al implementar la gestión de procesos su el tiempo promedio de los procesos de producción disminuyó de 51,988.10 segundos a 46,295.00 lo que representa a un porcentaje de 12.30 % y la producción aumento de 184 docenas a 221 docenas equivalentes al 16.74% del total de la producción en conclusión la aplicación de la gestión de procesos ayudó a mejorar el modelo de trabajo de los colaboradores para una mejor satisfacción del cliente interno como externo.
Autor	Cristian Leiva	
Año	2016	
Objetivo	Tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión de procesos apoyado en el ciclo de Deming para dar solución del problema.	
Metodología		
Tipo	Descriptivo/Aplicada	
Enfoque	Cualitativo	
Diseño	Cuasi experimental	
Método		
Población	29 personas	
Muestra	8	
Técnicas	Entrevista	
Instrumentos	Cuestionario	
Método de análisis de datos		
Resultados		
Conclusiones	<p>La implementar la Gestión de Procesos fue de 51,988.10 segundos, con el modelo de Gestión Propuesto el Tiempo Promedio de los Procesos de Producción es de 46,295.00 segundos, lo que representa una disminución de 5,693 segundos en la producción equivalente a 12.30% segundos.</p> <p>en un primer momento fue de 184 Docenas, con el modelo de Gestión Propuesto el Promedio de producción del colaborador es de 221 Docenas lo que representa un incremento de 37 docenas equivalente a un 16.74% en producción de docenas.</p> <p>Para medir el Grado de Satisfacción de los empresarios dueños de la empresa Calzados Sharon se obtuvo un puntaje de 2.77 (55.45%) antes de la Gestión de Procesos, luego de la gestión Propuesta el puntaje incremento en 3.59 (71.82%), incrementado el Grado de Satisfacción de los empresarios en 0.82 puntos y equivalente a 16.36%.</p> <p>La aplicación de la Gestión de procesos ayudo a mejorar el modelo de</p>	

	trabajo de los colaboradores, con el apoyo del ciclo de DEMING hayamos problemas que se dejaban pasar y pudimos darle solución. Las mejoras realizadas mediante la gestión apoyaron a que los tiempos puedan disminuir y la producción del trabajador aumente para mayor satisfacción de los empresarios dueños de Calzado Sharon.	
Referencia (tesis)	Leiva. C (2016) Modelo de gestión de procesos por el ciclo de Deming para mejorar la productividad de la empresa calzados Sharon.(Tesis de la carrera de ingeniería y tecnología de la información).Trujillo: Universidad privada Leonardo da vinci.	

Datos del antecedente nacional: 3		Redacción final
Título	Diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción en Polos de algodón de la empresa confecciones delgado eirl-Chiclayo-2015	Llaja, S., & Dujardin, A. (2018). En su tesis diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción en polos de algodón de la empresa Confecciones Delgado EIRL. Esta investigación se realizó con el objetivo de proponer un diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción de polos de algodón en la empresa Confecciones Delgado EIRL de la ciudad de Chiclayo, en donde usaron un diseño no experimental y enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo en donde describieron aspectos relacionados con las variables de estudio, la investigación se realizó con una población de 27 trabajadores de la empresa: 8 trabajadores, 2 propietarios, 4 personas estampadoras y 3 del área de bordados personas que brindan la información necesaria para el desarrollo de la investigación, además utilizan como instrumento el cuestionario y la encuesta como técnica, los resultados obtenidos respecto a la identificación de los procesos que presentan demora en la producción donde los trabajadores consideran que la demora en los procesos de producción va a depender mucho del desempeño de los trabajadores. En conclusión, en la empresa de confecciones delgado, el personal es un factor clave para que esta pueda lograr
Autor	Bach. Seminario Llaja Albert Dujardin	
Año	2015	
Objetivo	proponer un diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción de polos de algodón en la empresa Confecciones Delgado EIRL de la ciudad de Chiclayo.	
Metodología		
Tipo	Descriptiva – propositiva porque describió aspectos relacionados con las dos variables de estudio	
Enfoque	Cuantitativo	
Diseño	No experimental	
Método		
Población	(8 trabajadores), los propietarios (2 propietarios) y a los involucrados dentro del proceso de producción, personas que brindan servicios tercerizados a la empresa (4 estampadores y 3 bordadores), es decir, se cuenta con una población de 17 personas que tienen conocimiento de los procesos productivos en la empresa.	
Muestra	17 personas quienes brindarán la información que se requiere para esta investigación.	
Técnicas	Encuesta	
Instrumentos	Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa	

Método de análisis de datos		
Resultados	<p>Respecto a la identificación de los procesos que representan demoras en la producción de polos de algodón en la empresa Confecciones Delgado EIRL, el 88,2% de trabajadores consideran que los procesos de producción en la empresa Confecciones Delgado E.I.R.L son eficientes, mientras que el 11,8% considera que los procesos de producción en ocasiones presentan demoras. (Tabla n° 4.1.5), también que el 47,1% de trabajadores consideran que el nivel del trabajo en el área de producción es innovador (Tabla 12) y el 100% de los empleados mencionan que el tiempo de producción de la empresa depende del desempeño de ellos mismos (Tabla 13); además indican que el nivel de relación con la producción el 64,7% tiene que ver con el área de corte y el 35,3% con el área de confección. Por lo tanto, se puede decir que la demora en los procesos de producción va depender mucho del desempeño de los trabajadores, dentro de ellos hay áreas que son el soporte para que un pedido se pueda entregar sin demoras, se refiere al área de corte y al área de confección.</p>	<p>sus objetivos y cumplir sus procesos dado que son un elemento clave dentro de la producción ya que ay áreas que son el soporte para que un pedido se pueda entregar. Las estrategias de mejora que se deben tomar en cuenta en la producción de polos de algodón en, es contar con una cartera fija de proveedores los cuales van a poder brindar insumos de calidad, con un precio justo y entrega a tiempo; además se debe contar con herramientas para poder mejorar y determinar la eficiencia de los procesos.</p>
Conclusiones	<p>En los procesos de producción del negocio de la empresa Confecciones Delgado EIR, el personal es un factor clave dentro de la empresa para que esta pueda realizar sus procesos ya que estos constituyen un elemento muy importante dentro de la producción, de ellos depende la respuesta a los clientes en cuanto a sus pedidos.</p> <p>Dentro de los procesos que representan demoras en la producción de polos de algodón en la empresa “Confecciones Delgado EIRL”, es el desempeño de los trabajadores, ya que, hay áreas que son el soporte para que un pedido se pueda entregar sin demoras, se refiere al área de corte y al área de confección. Las estrategias de mejora que se tienen que tomar en cuenta en la producción de polos de algodón en la empresa Confecciones Delgado EIRL, es contar con una cartera fija de proveedores los cuales van a poder brindar insumos de calidad, con un precio justo y entrega a tiempo; además se debe contar con herramientas para poder determinar la eficiencia de los procesos, de manera que se pueden identificar los cuellos de botella y contar con un plan de contingencia.</p>	

Referencia (tesis)	Llaja, S., & Dujardin, A. (2018). Diseño de gestión por procesos para mejorar la capacidad de producción en polos de algodón de la empresa Confecciones Delgado EIRL-Chiclayo-2015.Universidad señor de sipan – Chiclayo. https://bit.ly/2UEUyHo
---------------------------	---

Datos del antecedente nacional: 4		Redacción final
Título	Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso productivo y evaluación de riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados.	Jordan Gandolfo (2018). En su tesis <i>análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso productivo y evaluación de riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados. con el objetivo de</i> Analizar, diagnosticar y proponer mejoras en el! proceso productivo y evaluar riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados, utilizaron la metodología descriptiva de diseño no experimental de enfoque cualitativo con una población infinita y una muestra de 30 trabajadores de la empresa, utilizaron la técnica de toma de tiempos. Los resultados obtenidos una vez analizado los beneficios de las mejoras realizan un análisis de diagrama de flujos con lo cual alcanzaran un 60% y 70 más que de la efectividad anterior y la proporción de costo beneficios será aproximadamente de 1.76 con una media de 0.95. en conclusión, a lo largo de la investigación se logró demostrar que, con mejoras de procesos de métodos de trabajo, así como de ergonomía se puede mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecido al cliente, La compañía estudiada se encuentra, actualmente, una etapa de crecimiento, tanto en infraestructura, como en la búsqueda de nuevos mercados. Es por eso que la presente investigación, diagnóstico que la propuesta de mejora permitirá a la organización estar preparada para enfrentar a cualquier cambio.
Autor	Jordan Gandolfo, Michael Gustav	
Año	2018	
Objetivo	Analizar, diagnosticar y proponer mejoras en el proceso productivo y evaluar riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados.	
Metodología		
Tipo	No experimental	
Enfoque	Cualitativo	
Diseño	No experimental	
Método	Descriptivo	
Población	Infinita	
Muestra	Aleatoria de 30 datos	
Técnicas	Toma de tiempos, balance de línea	
Instrumentos	Prueba de datos	
Método de análisis de datos		
Resultados	Una vez analizados los beneficios de cada mejora, así como los costos asociados a los mismos, se procede a hacer un análisis de los flujos de caja proyectados. En primer lugar, se presentarán los flujos cuando las efectividades de las mejoras sólo alcanzan una efectividad del 50%, después se presentarán al 60% y 70%. Se han tomado estos valores ya que se calcula que como se trata de una empresa relativamente pequeña, habrá un mayor seguimiento a las mejoras. Que la media sea de 14.9% significa que la tasa es mayor al WACC de 13.6%. Por último, la proporción de costo beneficio oscila entre 0.03 a 1.76, con una media de 0.95, sienta todos los números cercanos a 1. Para evitar que existan pérdidas, se debería tener una mayor efectividad.	
Conclusiones	A lo largo de la presente investigación se logró demostrar que, con mejoras de procesos, de métodos de trabajo, así como de	

	<p>ergonomía, desde la ambiental, física, mental, biomecánica y antropométrica, traerán beneficios económicos representativos.</p> <p>La compañía estudiada se encuentra, actualmente, una etapa de crecimiento, tanto en infraestructura, como en la búsqueda de nuevos mercados, tanto internos como en el extranjero. Es por ello, que la presente investigación, diagnóstico y propuesta de mejora permitirá a la organización estar preparada para responder y actuar a cualquier cambio eventual que pueda suscitarse en los próximos semestres, más aún por ser un campo mundialmente competitivo y estar en la tendencia de los comportamientos de consumo.</p> <p>Se analizaron y evaluaron los dos procesos más representativos para la organización, realizándose un estudio de tiempos, para ello, se calculó un tamaño de muestra aplicando herramientas estadísticas.</p> <p>Dentro de los objetivos principales de las propuestas de mejora, se concentró en reducir los costos de producción, mejorar la productividad del personal, reducir tiempos de producción, mejorar métodos de trabajo y, como complemento, mejorar el bienestar de los colaboradores y la organización mejorando la ergonomía de los puestos de trabajo. Todo esto, con el objetivo de aprovechar los recursos de la empresa de formar eficiente y eficaz.</p> <p>La capacitación de personal permitirá mejorar los rendimientos y homogeneizarlos para que todo el personal tenga el mismo método óptimo de trabajo. Además, permitirá que se reduzca la rotación de personal, la cual se pudo observar era bastante alta durante el periodo de estudio.</p>	
Referencia (tesis)	<p>Jordan Gandolfo (2018). <i>Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso productivo y evaluación de riesgos ergonómicos en una empresa agroexportadora de frutos deshidratados</i>. (Tesis para optar el título de ingeniero industria). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. https://bit.ly/2ZgLEo</p>	

Datos del antecedente nacional: 5		Redacción final
Título	Aplicación Del Ciclo Phva Para Mejorar La Calidad De Las Ventas Del Seguro De Compra Protegida De La Empresa Chubb Perú S.A ,2017aplicación Del Ciclo Phva Para Mejorar La Calidad De Las Ventas Del Seguro De Compra Protegida De La Empresa Chubb Perú S.A ,2017	<p>Portilla Racchumí, C. (2017). En su tesis aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la Empresa Chubb Perú, la cual fue desarrollada con el objetivo de determinar como la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa, para esta investigación fue bajo la metodología descriptiva de diseño cuasi experimental, para esta investigación se utilizaron datos de una base de palizas compradas teniendo como referencia un periodo de 10 meses, en la cual utilizaron la técnica de recolección de datos, valides y confiabilidad obteniendo como resultados de que las anulaciones se redujeron en un 48.53 %, Las ventas aumentaron en un 1.25%, Las pérdidas se redujeron en un 48.53 %, por lo que se puede definir que la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro. Se concluye que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo demostrar que se logra reducir la pérdida de clientes mala atendidos, por tanto se logró reducir la pérdida de clientes en 48.54%.</p>
Autor	Portilla Racchumí, Christopher	
Año	2017	
Objetivo	Determinar como la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A ,2017	
Metodología		
Tipo		
Enfoque		
Diseño	Cuasi experimental	
Método	Descriptivo/	
Población	Todas la pólizas de compra protegida registrado en la base datos enviada por corredores de seguros Falabella teniendo como referencia un periodo de 10 meses, de Agosto 2016 a Mayo 2017	
Muestra	las pólizas de compra protegida registrado en la base datos enviada por corredores de seguros Falabella teniendo como referencia un periodo de 10 meses, durante los años 2016 - 2017	
Técnicas	Recolección de datos ,valides y confiabilidad	
Instrumentos		
Método de análisis de datos		
Resultados	<p>Las anulaciones se redujeron en un 48.53 % en comparación al acumulado de los últimos meses del 2016.</p> <p>Las ventas aumentaron en un 1.25% en comparación al acumulado de los últimos meses del 2016</p> <p>Las pérdidas se redujeron en un 48.53 % en comparación al acumulado de los últimos meses del 201.</p> <p>Ha: La aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A ,2017. A fin de poder contrastar la hipótesis general, primero se determinar si los datos que corresponden a las serie de la calidad de ventas antes y después tienen un comportamiento paramétrico, para tal fin y en vista que las series de ambos datos</p>	

	son en cantidad 5, se procederá al análisis de normalidad mediante el estadígrafo de Shapiro Wilk	
Conclusiones	<p>Se concluye que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo observar que se logra mejorar la calidad de ventas del seguro de compra protegida, antes de la aplicación se obtuvo 0.85 luego llegando a alcanzar 0.91, por tanto, se logró mejorar la calidad en un 7.05 %.</p> <p>Se concluye que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo observar que se logra mejorar la conformidad de la información de ventas del seguro de compra protegida, antes de la aplicación se obtuvo 0.81 luego llegando a alcanzar 0.88, por tanto, se logró mejorar la conformidad de la información en 8.64%.</p> <p>Se concluye que después de la aplicación de ciclo de mejora continua PHVA se pudo observar que se logra reducir la pérdida de clientes por mala praxis del seguro de compra protegida, antes de la aplicación se verificó 2732 clientes perdidos por mala praxis, luego de la aplicación se verificó 1406 clientes perdidos por mala praxis, por tanto se logró reducir la pérdida de clientes en 48.54%.</p>	
Referencia (tesis)	Portilla Racchumí, C. (2017). Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la Empresa Chubb Perú SA, 2017.recuperado de https://bit.ly/2WLx7hd	

Anexo 14 Marco conceptual

Variable o categoría 1: Gestión de procesos operativos				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Bravo	2011	Juan Bravo (2011), menciona que” la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores” (p.23)	La gestión por procesos es una herramienta de gestión que permite y ayuda en la administración de una empresa para mejorar constantemente y controlar los procesos logrando así una mayor productividad. La gestión de los procesos necesita del compromiso de todos los trabajadores y directivos para un adecuado funcionamiento del mismo (Bravo 2011).	La categoría se relaciona con este trabajo dado que La gestión de procesos busca una forma óptima de mejorar la calidad de los procesos y mejora la productividad y satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual contribuye en la empresa de asesoría y servicios empresariales.

Referencia:	Bravo,J,. Carrasco (2008), Gestión de procesos. http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Roure y Rodríguez	1997	Roure y Rodríguez (1997), definen “La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente y la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa” (p.29)	La gestión de procesos busca involucrar e incrementar la participación de todas la área y actividades dentro de la organización para lograr una mayor eficiencia y mejora la satisfacción, exigencias y expectativas de los clientes tanto internos como externos (Roure y Rodríguez 1997).	La categoría de la gestión de procesos se relaciona con esta investigación ya que toda empresa debería centrarse es en la satisfacer las necesidades, exigencias y expectativas de los clientes para lograr la fidelización de los mismos y lograr un mayor desarrollo y mejora empresarial.
Referencia:	Roure,M y Rodríguez B. (1997), Antecedentes históricos de la gestión por procesos https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis

Fernandez	2003	Fernández (2003), Define “La gestión de procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical se sustituye la organización departamental, pero el responsable de un procesos tiene la responsabilidad del mismo y al menos en lo que a este procesos se refiere” (p.46)	En la gestión de procesos se asigna o existe un responsable de cada una de las áreas, el que deberá asumir y guiar el adecuado desarrollo de dichos procesos involucrando la participación de los trabajadores asignándoles tareas a cada uno de acuerdo a sus fortalezas y herramientas con las que cuentan para el logro e incremento de la productividad o servicio que cumpla con las expectativas y exigencias de los clientes (Fernández 2003).	La categoría gestión de procesos busca una mayor productividad más eficiente y eficaz con la participación de un responsable de área o procesos que garantice el desarrollo adecuado de dicho procesos o servicio, garantizando así satisfacer las necesidades, exigencia y expectativas de los clientes.
Referencia:	Mario A. Fernández (2003), El control fundamento de la gestión por procesos. https://bit.ly/2EXum1I			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Perez	1999	Pérez (1999), menciona La gestión de procesos “Como un sistema de gestión de calidad que es el principal objetivo de la gestión de procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes” (p.75)	La gestión de procesos es un sistema de gestión para mejorar la calidad con el principal objetivo y enfoque de aumentar y garantizar la satisfacción de la necesidades, exigencia y expectativas de los clientes de una manera que marquen una ventaja competitiva frente a la competencia (Perez 1999).	Esta categoría se aplica en esta investigación dado que la gestión de procesos busca o se enfoca principalmente en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
Referencia:	Jose A.Pérez (1999), Gestión de la calidad orientada a los procesos. https://bit.ly/2tYAikZ			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Pedro Robledo	2011	Robledo(2011),Menciona “La gestión de procesos va más allá del aspecto tecnológico, es un sistema de gestión enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades empresariales mediante la definición y selección de los procesos, documentación y mejora de los mismos, debe estar alineado con la visión, recursos humanos, financiamiento e información”(p.266)	El principal objetivo de la gestión de procesos no solo se centra en tecnología sino en conseguir mejorar continuamente la calidad de sus proceso mediante la definición y selección adecuada de sus proceso que estén alineados con la visión , misión y objetivos de la organización (Robles 2011).	La categoría de la gestión de procesos se aplica en este trabajo dado que toda organización debería alinear sus procesos a la visión, misión y sus objetivos empresariales para garantizar el cumplimiento de los mismos logrando así la mejor continuamente la calidad de sus productos o servicio que satisfagan las necesidades de sus clientes.
Referencia:	Robledo P. (2011) Gestión por procesos. Recuperado de https://bit.ly/2J1PNmm			

Variable o subcategoría 1: Panificación				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Pérez	2007	Pérez J. F.(2007)“La planificación incluye la elaboración previa de un de un buen diagnóstico que anticipe riesgos” (p.137)	La planificación es incluir una elaboración anticipada de un buen análisis de información que identifiquen riesgos que puedan afectar el desarrollo de sus procesos o servicios garantizando así la calidad de sus procesos. La planificación ayuda para una mejor toma de decisiones (Pérez 2007).	La planificación es una subcategoría de la gestión de procesos que se aplica a esta investigación dado que uno de los factores principales de la gestión de procesos es la planificación que busca garantizar y prevenir posibles y futuros riesgos tomando decisiones basados en una estrategia de planificación anticipada.
Referencia:	José J,F (2011) Gestión por procesos. Recuperado de https://bit.ly/2TuWnXH			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Juran, J. M.	1990	Juran,J. M. (1990), Define “La planificación es uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales se logra la gestión de la calidad que consiste en el desarrollo de los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes” (p.9)	La planificación es un principal factor de la gestión de procesos que busca la mejora continua de calidad y desarrollo de sus procesos necesarios para aumentar y garantizar la satisfacción de los requerimientos de los clientes (Juran 1990).	Esta subcategoría se relaciona con este trabajo ya que la aplicación y desarrollo de la planificación en las distintas organizaciones es un factor determinante de la calidad de sus productos y servicios que garantizaran la fidelización de sus clientes y sobretodo garantizar la sobrevivencia de la empresa en el mercado.
Referencia:	Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://bit.ly/2TxM1p2			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Fernández	2006	Fernández (2006), define “La planificación aplicada a cualquier actividad humana consiste básicamente en concebir un futuro deseado y en programar los medios reales para alcanzarlo. La mayoría de las empresas realizan juicios acerca de su personalidad, las actividades y la	La planificación es una actividad humana que se enfoca básicamente en programa y determinar las estrategias o medios que ayuden a lograr los objetivos deseados. La organizaciones planifican un futuro deseado y los medios reales de cómo alcanzarlos (Fernández 2006).	La planificación es una subcategoría que se aplica en este trabajo dado que toda organización se plantea muchos objetivos y metas en un futuro y así como también las estrategias de planificación o los medios de

		dirección que han de seguir en el futuro” (p.11)		cómo lograrlos o alcanzar esos objetivos propuestos
Referencia:	Fernández. J.M. (2006) Planificación estratégica de ciudades. https://bit.ly/2TuZ5wl			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
De Velasco	2009	De Velasco (2009),menciona “La planificación pasa por formalizar los procesos de trabajo de todos los procesos, y anticipar la seguridad de disponer de las personas y de los recursos físicos y materiales necesarios”(p.108)	La planificación es el eje principal para formar los procesos de trabajo y desarrollo de los tareas o procesos para garantizar el adecuado seguimiento y seguridad de que se puede disponer de los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de la diferentes actividades y tareas propuestas en la empresa De Velasco 2009).	Esta subcategoría se aplica en esta tesis dado que las organización de productos o servicios de hoy en día buscan el desarrollo y formación de sus procesos de trabajo para un adecuado seguimiento y funcionamiento de sus actividades haciendo uso de los recursos y herramientas que disponen para el cumplimiento de sus cantidades.
Referencia:	De Velasco, J. A. P. F. (2009). Gestión por procesos. Esic Editorial. https://bit.ly/2Cbuf0S			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Welsch, G. A.	2005	Welsch, G. A. (2005), menciona “La planificación es la primera función de la administración la misma que se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la planificación como el desarrollo de nuevos planes requiere de acciones planificadas recientemente” (p.6)	La planificación es un factor principal para el funcionamiento de la administración, busca principalmente mejorar continuamente la calidad de sus productos o servicios garantizados a través del tiempo por los cambios constantes en los requerimientos de los clientes (Welsch 2005).	La aplicación de la subcategoría planificación de la gestión de procesos garantiza un adecuado funcionamiento de la administración empresarial que busca la satisfacción de la necesidades , expectativas y requerimientos de los clientes.
Referencia:	Welsch, G. A. (2005). Presupuestos: planificación y control. Pearson educación. https://bit.ly/2NUD57R			

Variable o sub categoría 2: Capacitación al personal				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Dessler	2001	Dessler G. (2001), menciona “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p.281)	La capacitación al personal es proporcionar a los trabajadores nuevas habilidades o descubrir habilidades que ayuden con el cumplimiento de su trabajo o requeridas para el desarrollo de su tareas o procesos logrando así la calidad de sus productos o servicios (Dessler 2001).	La aplicación de esta subcategoría capacitación al personal en este trabajo busca brindar a los trabajadores a descubrir o brindar nuevas habilidades que ayuden o contribuyan con el cumplimiento y desarrollo de sus funciones o tareas dentro de la organización.
Referencia:	Dessler G. (2001) administración del personal. https://bit.ly/2HluLg2			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Alfonso Siliceo A.	2004	Siliceo A. (2004), define “La capacitación es función principal del jefe directo y debe entenderse en dos aspectos fundamentales: La capacitación en aula: Es la que se imparte en un centro establecido a propósito con instructores especializados conocida también como capacitación grupal. La capacitación en el trabajo: Actividades que directamente están relacionadas con el trabajo cotidiano pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente” (p.38)	La capacitación del personal es la principal función de un coordinador o jefe directo que debe considerar dos aspectos principales una que se imparte con capacitadores especializados que pueden ser grupales y la otra capacitación en actividades que se relacionan directamente con el desarrollo del trabajo diario de una forma permanente para el logro y cumplimiento de los objetivo de la organización (Siliceo 2004).	La capacitación del personal se aplica en esta investigación dado que un adecuado funcionamiento y cumplimiento de la tareas o trabajos depende de qué tan capacitados este el personal para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.
Referencia:	Alfonso Siliceo A.(2004) Capacitación y desarrollo del personal. https://bit.ly/2XLhLpS			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Chiavenato	1993	Chiavenato I. (1993) Define “la capacitación de personal como un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y	La capacitación de personal es un procedimiento educacional a todas las personas de una organizaciones en donde absorben y adquieren o mejoran en nuevos conocimientos habilidades y nuevas	La capacitación de personal se aplica en esta tesis ya que es un factor o procedimiento de educación al personal o trabajador para adquirir nuevos

		actitudes para el desempeño de sus cargos. es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas y al desempeño de su cargo ya se a actual o futuro en la empresa” (pg.48)	actitudes para el logro de su actividades o trabajo para que el personal se sienta satisfecho con lo que hace y que la organización lo considere como un factor importante para la empresa (Chiavenato 1993).	conocimientos o mejorar los conocidos que ayudan en el desarrollo y cumplimiento de a cálida y a satisfacción de sus cliente tanto internos como externos.
Referencia:	Chiavenato (1993) Iniciación a la administración de personal. https://bit.ly/2EMkkPY			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Viñas	1943	Jaime Viñas (1943)“La capacitación es un proceso continuo que se desarrolla en concordancia con las necesidades reales de la organización sean estas públicas o privadas” (p.7)	La capacitación es una actividad permanente y continua que busca la coordinación de sus actividades reales que tiene una empresa para el cumplimiento de objetivos y metas (Viñas 1943).	La capacitación como subcategoría se aplica en este trabajo dado que la capacitación al personal es o debería ser una actividad continua para garantizar el adecuado funcionamiento o desarrollo de tareas asignadas a cada trabajador.
Referencia:	Viñas J. (1934) Guía para gerentes de capacitación. https://bit.ly/2SURm5t			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jordan Fausto	1989	Jordan F. (1989) Señala “la capacitación de personal debe ser coherentemente definidos en función de los aprendizajes que se quiere promover, y han de fundamentarse tanto en los instrumentos de aprendizaje existentes dentro de determinado proyecto” (p.14)	La capacitación de personal debe ser considerada como herramienta principal para un adecuado funcionamiento y apoyo en sus actividades deben ser definidos en función de las necesidades de aprendizaje que se dan implementar o capacitar para el adecuado cumplimiento de sus trabajos dentro de un determinado proyecto o organización (Jordán 1989).	LA aplicación de la subcategoría capacitación a la personal seda debido a la importancia de considerar la capacitación como una herramienta fundamental para el adecuado funcionamiento y desarrollo de actividades. asignadas dentro de una organización
Referencia:	Jordán f. (1989) Capacitación y participación campesina. https://bit.ly/2CcDTQN			

Variable o categoría 4: Tecnología				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
González	1989	González, (1989)“Define La tecnología como un conjunto de conocimientos aplicados y de reglas prácticas que tienen como misión crear, modificar y valorar el entorno del hombre para satisfacer sus necesidades tal como las concibe la sociedad” (p.14)	La tecnología es un grupo de actividades y conocimientos desarrollados para aplicarlos con reglas prácticas con las principales funciones desarrollar y modificar el entorno del hombre y satisfacer sus necesidades y expectativas frente a la sociedad y exigencia continuas (Gonzales 1989).	La aplicación de la tecnología en este trabajo se dado que la tecnología es considerada como un factor fundamental para el desarrollo y mejora del entorno de las personas para satisfacer sus necesidades y expectativas generadas por la constantes cambios exigencias de los clientes.
Referencia:	González, M. R., & Pérez, E. M. (1989). <i>La innovación tecnológica y su gestión</i> (Vol. 25). Marcombo. https://bit.ly/2VKRYfG			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
EScorsa y Pasola	2003	Escorsa Castells, P., & Pasola, J. V. (2003), menciona “La tecnología es el conjunto de conocimientos que posee una sociedad y que son de aplicación a procesos productivo. Tanto el conjunto de especificaciones que permiten obtener el producto final como los cálculos de los distintos equipos que lo integran” (267)	La tecnología es un conjunto de conocimientos y habilidades que tiene la sociedad y que son realizadas en diferentes procesos de producción o servicios tanto como así las determinaciones que permiten obtener o garantizar el desarrollo de un producto o servicio final (Escorza y Pasola 2003).	La subcategoría tecnología se aplica en este trabajo dado que la tecnología se usa como un herramienta de conocimientos y habilidades realizadas en diferentes procesos de producción o servicios enfocados principalmente en garantizar la calidad y satisfacción de la necesites.
Referencia:	Escorsa Castells, P., & Pasola, J. V. (2003). <i>Tecnología e innovación en la empresa</i> (Vol. 148). Univ. Politèc. de Catalunya. https://bit.ly/2E1b1cQ			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Bermúdez y Rodríguez	2016	Bermúdez y Rodríguez (2016), Define” la tecnología es la ciencia de cómo hacer las cosas con hondo fundamento científico. La tecnología trae consigo el significado de eficacia, producción, progreso, bienestar. Se dice que la tecnología inventa las soluciones específicas para los procesos productivos o en un servicio” (p.42)	La tecnología se define como la ciencia de que madera se realizan las cosa con el principal objetivo de aumentar o mejora la productividad y progreso dentro de una organización. la tecnología busca satisfacer o dar solución a determinados inconvenientes presentados durante el desarrollo de sus funciones (Bermúdez y Rodríguez 2016)	La tecnología como subcategorías de la gestión de procesos se aplica en este trabajo dado que la tecnología es como una ciencia de cómo hacer las cosas para el logro de los objetivos de la empresa logrando así dar solución a posibles inobedientes presentados durante el desarrollo de sus procesos.

Referencia:	Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2016). Investigación en la gestión empresarial. Ecoe Ediciones. https://bit.ly/2VTlIm5			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Quintanilla	2017	Quintanilla (2017), define “Una tecnología es una alternativa frente a otra si puede cumplir los mismos objetivos de forma diferente” (104)	La tecnología se definen como una posible alternativa para dar solución a posibles problemas presentados frente a otra si cumple con los mismas metas relacionadas directamente (Quintanilla 2017).	La aplicación de la tecnología en este trabajo se da dado que la tecnología es considerado como principal fuente de alternativa de solución frente a posibles inconvenientes de logro de sus procesos.
Referencia:	Quintanilla, M. Á. (2017). Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología. Fondo de Cultura Económica. https://bit.ly/2SUAoUT			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Sánchez, J. C.	2019	Sánchez, (2012), Define “La tecnología se puede definir como el conjunto de de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos”(p.19)	Se define la tecnología como un conjunto de habilidades y conocimientos de la industria que nos ayuda a desarrollar nuevas actividades o procesos para el desarrollo de productos y servicios (Sánchez 2019)	Esta subcategoría se aplica en el desarrollo de este trabajo ya que la tecnología ayuda a determinar nuevos conocimientos para el adecuado desarrollo de las tareas y actividades asignada a cada trabajador.
Referencia:	Sánchez, J. C. (2012). La tecnología. Ediciones Díaz de Santos.(p.19) https://bit.ly/2TqubFf			

Variable o categoría 5: Entorno				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Ramos, González, Insa & Lindahl	2008	Ramos, González, Insa & Lindahl (2008), define “El entorno no es algo estático sino que es dinámico , es por ello que resulta importante conocer los principales factores de entorno social y específicos. entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir lo situado fuera o más allá de los límites o fronteras de la empresa” (p.46)	La entorno se define como dinámico y es importante conocer los principales factores que rodean el entorno empresarial es decir lo situado fuera de la empresa (Ramos, González, Insa & Lindahl 2008).	El entorno se aplica en este trabajo como subcategoría de la gestión de procesos por la gran importancia que toda empresa de debe considerar como factor de toma de decisiones que afectan a la empresa por fuera.
Referencia:	Ramos, M. C. G., González, M. P. L. J., Insa, M. Y., & Lindahl, J. M. M. (2008). <i>Guía práctica de economía de la empresa I: empresa y entorno (Teoría y ejercicios)</i> (Vol. 342). Ediciones Universito Barcelona. https://bit.ly/2NU6Sxv			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Ramos	2004	Ramos, A. L. Z(2004), Define “En un término general el entornos sinónimo de un ambiente y se utiliza para referirse a los elementos que rodean una cosa, es una estructura de elementos diversos que al integrarse configura una unidad coherente, compleja, dinámica y multidimensional. El entorno se refiere a la totalidad de factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas y tecnológicas que en tanto rodean, condicionan el comportamiento y la situación”.(p.18)	El entorno se define como el entorno de un ambiente que rodean una cosa, como una estructura que al integrarse forman un conjunto de unidades, Se refiere a la totalidad de circunstancias naturales como infraestructura, económico, socioculturales políticas y tecnologías que condiciona el desarrollo de sus actividades de una organización (Ramos 2004).	La aplicación de la subcategoría tecnología se aplica en este trabajo ya que el entorno es definido como un ambiente que determina el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuesta como objetivo dentro de una organización.
Referencia:	Ramos, A. L. Z. (2004). ENTORNO ECONOMICO: ELEMENTOS TEORICOS Y METODOLOGICOS PARA EL ANALISIS (Vol. 5). UNAB. https://bit.ly/2TuRTAc			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Luna Rodríguez & Pezo	2005	Luna Rodríguez & Pezo Paredes (2005), Define “el entorno como ls factores externos e internos que mayor impacto tienen en una organización, así como las herramientas y	El entorno son factores tanto internos como externos con una mayor influencia e impacto directo en la empresa así como también son las herramientas y destrezas	Su aplicación esta subcategoría en este tajo se da por gran importancia del entorno que nos ayuda a determinar cuáles

		destrezas para diagnosticar la cultura. El entorno brinda información acerca de los gustos y preferencias de los consumidores” (p.12)	que permiten diagnosticar la cultura organizacional para brindar productos con las expectativas de los clientes (Luna Rodríguez & Pezo 2005).	son los gustos y requerimientos de los clientes frente a las exigencias del mercado
Referencia:	Luna Rodríguez, V. R., & Pezo Paredes, A. (2005). Redes de vinculación con mercados, gobiernos locales y organizaciones del entorno. Convenio Andrés Bello, Bogota (Colombia). https://bit.ly/2UpyLjo			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Gil, M., & Giner, F. (2007)	2007	Gil, M., & Giner, F. (2007), Define “el entorno como las condiciones, los centros de decisión, los factores, los elementos externos a la empresa. El entorno puede considerarse de una forma estática, es decir de quienes son factores, las condiciones y los centros de decisiones que pueden ser limitaciones o oportunidades”(p.136)	El entorno es considerado de una forma estática de condiciones y centros de decisión en el habiente externos a la empresa que pueden ser considerados como limitaciones o como una gran oportunidad de desarrollo de la empresa frente al mercado y competencia.	El entorno se aplica en el desarrollo de este trabajo dado que es considerado como un factor de decisión en un ambiente externo a la empresa que puede marcar la diferencia delimitación y oportunidad de desarrollo empresarial.
Referencia:	Gil, M., & Giner, F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. España: Ed. ESIC. https://bit.ly/2HctbOe			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Robbins, S. P.	2005	Robbins, S. P. (2005), menciona “que existen dos tipos de entorno, el entorno específico y el entorno general: Entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para continuar con las metas de la organización. Entorno general comprende las condiciones económicas, políticas legales, socioculturales, tecnológicas que deben tener en cuenta los gerentes para planear organizar dirigir y controlar” (64)	Existen dos tipos de entorno: entorno específico que engloba las fuerzas externas que afectan a la toma de decisiones de la organización frente a la competencia y el entorno general que comprende las condiciones internas de la organización que deben tener en cuenta las organizaciones para dirigir adecuadamente a la empresa (Robbins 2005).	La aplicación de la sub categoría entorno se aplica en esta investigación dado la importancia que este tiene para la toma de decisiones de una organización ya se ha internado o externas con el principal objetivo de buscar la mejor alternativa de solución para el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones o empresa
Referencia:	Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson educación. https://bit.ly/2u0Mn9p			

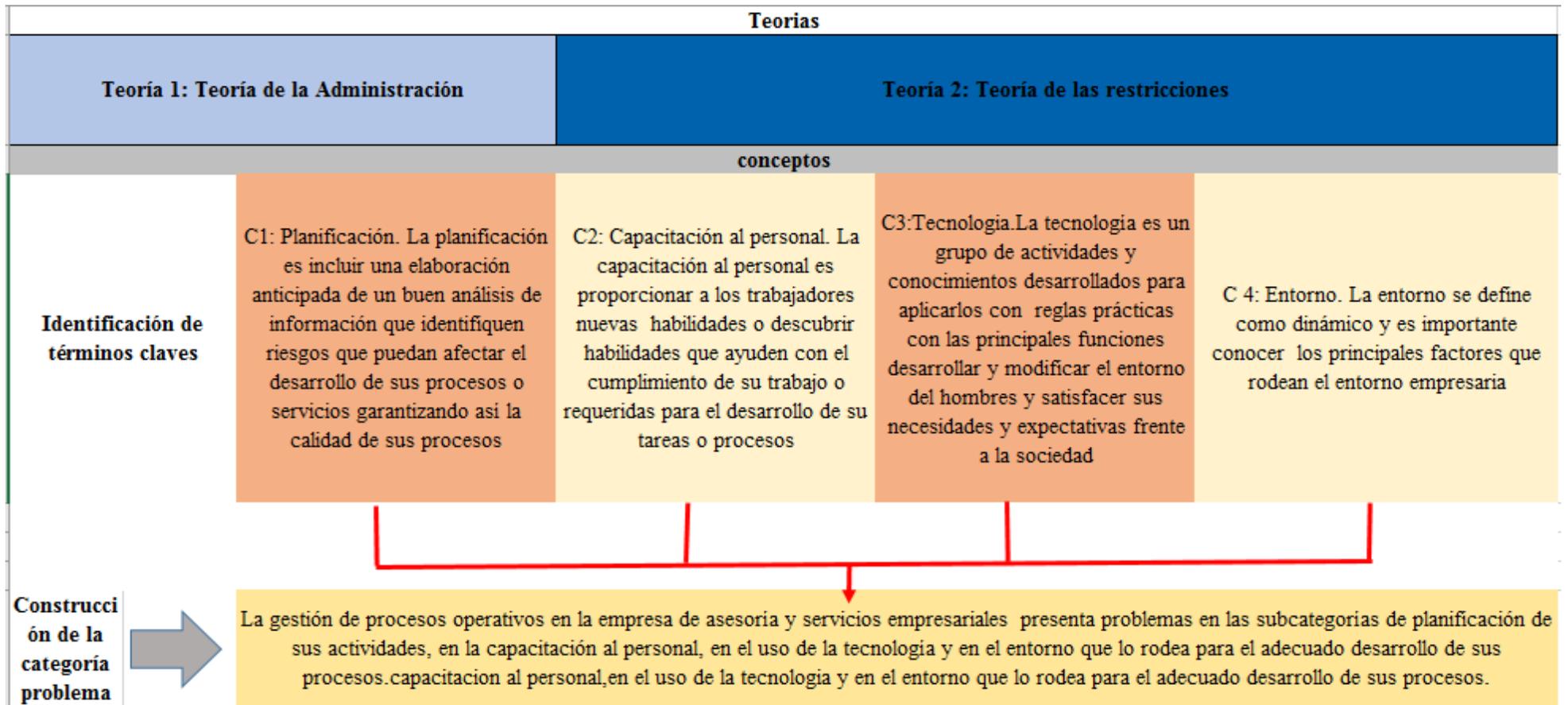
Variable o categoría Emergente 1: Trabajo en equipo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Acosta (2011)	2011	Es difícil encontrar alguien que trabaje solo. En la actualidad, prácticamente todos trabajamos en equipo. No es una moda ni un capricho, sino simplemente cuestión de eficacia. Sin embargo, no es tan fácil como parece convertir un grupo en un equipo. Un grupo no es un equipo. El equipo tiene y debe tener sinergia. Sus miembros pueden alcanzar juntos lo que no serían capaces de alcanzar por separado. En las organizaciones los equipos desempeñan un doble e importante función, tanto para sus miembros como para la propia organización. Las principales ventajas del trabajo en equipo son: mayor productividad, comunicación más eficaz, mayor motivación, división de trabajo más precisas y mayor compromiso con el equipo. Pg(49)	El trabajo en equipo es lograr la eficiencia, pero esto no es tan fácil convertir un grupo de trabajo en un equipo de trabajo, el equipo debe tener objetivos en común, sus integrantes pueden alcanzar juntos lo que no serían capaces de alcanzar por separado, en una organización, las ventajas de trabajar en equipo son: una mayor productividad, una comunicación más eficaz, mayor motivación y una división de trabajo más equitativo donde los colaboradores se sienten más comprometidos con lo que desarrollan y con la empresa.	Las relaciones de la categoría emergente con esta investigación está relacionada dado que la empresa actualmente no cuenta con funciones establecidas y los trabajadores no desarrollan el trabajo en equipo cada trabajador cumple con sus tareas asignadas sin pensar en los resultados obtenidos por todo el grupo. El trabajo en equipo es una base fundamental para que los colaboradores se sientan satisfechos con lo que realizan es decir se sientan motivados y esto se vea reflejado en la productividad de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa.
Referencia:	Acosta, J. M. (2011). <i>Trabajo en equipo</i> . Esic Ed.recuperado de https://bit.ly/2XLrflI			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Mahieu, P. (2002).	2002	Los trabajos de equipo sean cuales sean las condiciones de su puesta en marcha, la práctica del trabajo en equipo es siempre objeto de una lenta maduración, y su relación duradera debe considerarse dentro de una perspectiva de evolución. El trabajo en equipo normalmente desemboca en la implementación de un trabajo de grupo de los participantes Es un grupo de personas unidas en una misma tarea, que actúan o distraen juntas, también se define como un grupo de hombres o mujeres que trabajan de manera concertada en una misma tarea. Pg (23)	El trabajo en equipo es un grupo de personas unidos por un mismo objetivo que actúan para lograr la meta establecidas ,cada uno de los integrantes colaboran con sus conocimientos o experiencias pero con el único objetivo de cumplir los objetivos propuestos por el equipo de trabajo.	El trabajo en equipo está relacionado con esta investigación dado que el principal objetivo del trabajo en equipo es que todos los colaboradores del equipo se enfoquen en cumplir las metas y objetivos establecidos para lograr desarrollar el producto o servicio con eficacia y eficacia logrando así mayor productividad y en donde los trabajadores se sientan motivados con los resultados obtenidos fruto de su trabajo en

				equipo que beneficiara también a la organización.
Referencia:	Mahieu, P. (2002). <i>Trabajar en equipo</i> . Siglo XXI. Recuperado de https://bit.ly/2IP7hiN			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Ander-Egg, E. (2001)	2001	Mucho se habla de trabajo en equipo, pero poco se hace de trabajo en equipo no porque no se quiera si no porque ello tiene muchas dificultades y por qué un equipo no se forma con solo decirlo, si no que necesita madurar en un proceso que garantice el éxito del equipo. Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimientos y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos, la característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas. Pg(13)	El trabajo en equipo es un número de personas que contribuyen con conocimientos y habilidades distintas para complementar y lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a lograr los mismos objetivos establecidos, la principal característica de un equipo de trabajo es la complementariedad en el desarrollo de actividades o procesos dentro de una organización.	La reacción del trabajo en equipo con esta investigación se da dado que hoy en día todas las organizaciones deben buscar que sus trabajadores desarrollen el trabajo en equipo para logra una mayor productividad y motivación para sus trabajadores dentro del desempeño laboral.
Referencia:	Ander-Egg, E. (2001). <i>El trabajo en equipo</i> . Editorial Progreso. Recopilado de https://bit.ly/2RjeVWm			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Winter, R. S. (2000).	2000	Un equipo es un grupo de individuos que trabajan juntos para mejorar un proceso. Gracias al conocimiento y la experiencia que posee cada miembro del equipo, se puede lograr verdaderas mejoras de trabajo en colaboración, más que individualmente. Las mejoras del trabajo en equipo son: mejorar el procesos, satisfacer las necesidades de los clientes.	El trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para mejorar constantemente un procesos o actividad asignada, todo esto gracias a los conocimientos y experiencias que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa, con el trabajo en equipo se puede lograr mayores mejoras que trabajando solos o individualmente, trabajar en equipo para mejorar los procesos y aumentar la satisfacción de los clientes y la productividad de la empresa.	Con la aplicación del trabajo en equipo en esta investigación se lograra mejorar la gestión de los procesos y definir funciones para cada trabajador de acuerdo a sus experiencias, habilidades y conocimientos de cada uno de los trabajadores para lograr mayor eficacia, eficacia y productividad para la empresa, los resultados del trabajo en equipo son mejores que los resultados de uno solo. La organización depende de los trabajadores por ende deben ser considerados como un factor importante para la organización.
Referencia:	Winter, R. S. (2000). <i>Manual de trabajo en equipo</i> . Ediciones Díaz de Santos. Recopilado de https://bit.ly/2I1jrAR			
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis

Capitán, Á. J. O. (2016).	2016	El trabajo en equipo es sin duda una de las competencias más difícil de adquirir, estimular y desarrollar tanto a nivel personal como profesional. Trabajar en equipo consiste en equilibrar todo un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades y ponerlas en correspondencia con lo que el grupo espera y también puede proporcionar a la persona.	El trabajo en equipo es una de las competencias con mayor dificultad de adquirir y desarrollar dentro de una organización, el trabajo en equipo es equilibrar todo un conjunto de capacidades y conocimientos de cada uno de los integrantes y ponerlas en práctica para lograr los objetivos propuestos por el equipo , el trabajo en equipo es trabajar por una meta y objetivos en común.	La aplicación del trabajo en equipo para esta investigación es muy importante dado que ayudara a mejorar los procesos y diseñar actividades que contribuya con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, además lograra que sus trabajadores se sientan parte de la empresa , más motivados para lograr los objetivos y aumentar su productividad.
Referencia:		Capitán, Á. J. O. (2016). <i>Cómo trabajar en equipo a través de competencias</i> (Vol. 13). Narcea Ediciones. recopilado de https://bit.ly/2WM8eIM		

Anexo 15. Construcción de la categoría problema

Categoría problema



Anexo 16. Matriz del método

Enfoque mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Diaz, Flores, Galan y pedrera	2010	Alcina, Diaz, Flores, Galán y pedrera (2010) mencionan que el enfoque mixto utiliza la investigación de métodos a través de un procesos que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación que muestra un perspectiva más precisa del fenómeno objeto de estudio y nos ayuda a clarificar y formular eficazmente el planteamiento del problema	El enfoque mixto se enfoca principalmente en analizar, vincular y recolectar datos de análisis en un solo estudio mostrando así una mayor seguridad y una mayor precisión del desarrollo de objetivo de estudio. para tener claramente el problema.	El enfoque mixto se aplica en este trabajo dado que determinado enfoque se centra en desarrollar o mostrar una perspectiva más precisa del fenómeno objeto de estudio.
Referencia:	Alsina, P., De las Cuevas, C., Díaz, M., Flores, S., Galán, M. Á., Garamendi, B., ... & Pedrera, S. (2010). <i>Música. Investigación, innovación y buenas prácticas</i> (Vol. 3). Ministerio de Educación.			

Tipo: Proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Hurtado (2000), la investigación proyectiva “involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos. La propuesta de la investigación debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la investigación desarrollada” (p.328).	La investigación de tipo proyectiva busca involucrar un diseño de plan de proyecto que debe fundamentarse en un proceso de búsqueda sistemático que busca analizar las variables de la investigación.	La investigación de tipo proyectiva se aplica en este trabajo dado que dicha investigación está fundamentado por un procesos sistemático que busca analizar y dar solución al objetivo problema.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

Nivel comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Hurtado (2000), puntualiza que la investigación de nivel comprensivo, “estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de un polos mayor, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente; los objetivos propios de este nivel son explicar, predecir y proponer” (p.19)	El nivel comprensivo es la puntualización de la investigación a un nivel muy comprensivo que estudia la relación de unos eventos con otros eventos para medir predecir o explicar la causalidad de los eventos.	El nivel comprensivo se aplica o desarrolla en este trabajo ya que el nivel comprensivo se enfoca en determinar y analizar los diferentes eventos posibles frente a un determinado hecho, procesos o servicio.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

Método inductivo y deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Torres	2006	Torres, C. A. B. (2006), menciona “que el método deductivo es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones de hechos considerados como válidos considerados como fundamentos de una teoría” (p.56)	El método deductivo es el método que se enfoca en obtener conclusiones generales y explicar los particulares, mientras que el método inductivo hace uso del razonamiento para obtener conclusiones sobre hechos reales para dar fundamentos a las teorías.	La aplicación del método inductivo y deductivo en este trabajo de investigación se relaciona dado que dichas metodologías se enfocan principalmente en obtener conclusiones claras y precisas para el desarrollo de los procesos y servicios de una empresa.
Referencia:	Torres, C. A. B. (2006). <i>Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales</i> . Pearson educación.			

3. Población, muestra y unidades informantes

Población trabajadores de la empresa				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Gil, P. S.	2011	Gil, P. S. (2011).La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. ³ Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio	La población es un grupo de elementos con características similares o iguales sobre un estudio a realizar, para obtener conclusiones y datos que sirvan para una mejor toma de decisiones.	La población se relaciona con este trabajo dado que la investigación se realizará con un conjunto de trabajadores de la empresa asesoría y servicios empresariales con el objetivo de determinar o dar solución a un problema.
Número de 120: trabajadores		Población 120 colaboradores de la empresa de asesoría y servicios empresariales		
Referencia:	Gil, P. S. (2011). Población de estudio y muestra. https://bit.ly/2uyEVSG			

Muestra				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Rabolini, N. M.	2009	Rabolini, N. M. (2009). Es una colección de individuos extraídos de la población a partir de algún procedimiento específico para su estudio o medición directa. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población. La muestra es en cierta manera una réplica en miniatura de la población.	La muestra es una parte de la población que son seleccionados a partir de un procedimiento específico para medir directamente la influencia de un determinado tema de trabajo.	La muestra es una técnica que se utilizara en este trabajo para la recolección de información planificada que ayude a medir la importancia e influencia de la gestión de procesos en la empresa de asesoría y servicios empresariales.
Técnica de muestreo:		Pegar la aplicación de la fórmula		
		$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$ $n = \frac{120 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(120 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 92$		

Número de 92:	##		
Referencia:	Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. <i>Revista argentina de humanidades y ciencias sociales</i> , 2.		

Unidades informantes				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Soriano, R. R.	1988	Soriano, R. R. (1988). define "Unidades informantes como el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación. Pueden existir diversas unidades de análisis según sea el tipo de información que se requiera y dependiendo de los objetivos del estudio" (p.180)	Las unidades informantes son elementos de información fundamental para el desarrollo adecuado de la investigación que brindan información precisa del problema a investigar para una mejor toma de decisiones y mejora o estrategias de mercado	La unidades informantes para el desarrollo de este trabajo son trabajadores jefes y administrativos de la empresa que nos brindarán una visión más precisa de las posibles causas y problemas de investigación.
Número de 3:		1 Administrador, 1 jefe del área de siniestros , 1 jefe del área control de operaciones		
Referencia:	Soriano, R. R. (1988). <i>Investigación social: teoría y praxis</i> . Plaza y Valdés.			

4. Técnicas e instrumentos

Técnica/s: Encuesta				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
	2008	Abril, V. H. (2008). "La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información de ahí que no debemos ver a estas técnicas como complementarias que el investigador cambiará en función del tipo de estudio que se propone realizar"	La encuesta es un instrumento de recolección de datos e información que se desea obtener a través de la investigación	La encuesta es una técnica que se aplicará en este trabajo para la adecuada recolección de datos e información necesaria par el desarrollo de procesos de la empresa asesoría y servicios empresariales.

Referencia:	Abril, V. H. (2008). Técnicas e instrumentos de la investigación. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/41375407/Tecnicas_e_Instrumentos_Material_de_clases_1.pdf . https://bit.ly/2CeC1XF
-------------	---

Instrumento/cuestionario				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Antonio, G. P. J.	2016	Antonio, G. P. J. (2016). Define “un cuestionario es algo más que un simple listo de preguntas. Su diseño debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido y deberían considerarse una serie de elementos que lo doten de seguridad”(p.64)	El instrumento cuestionario no solo es un cuestionario es más que una tabla de preguntas, su definición está determinada o considerada real y única a la hora de determinar datos y conclusiones.	El instrumento cuestionario será aplicado en este trabajo para una mejor análisis de datos y toma de mejores decisiones para la mejora de procesos.
Referencia:	Antonio, G. P. J. (2016). Técnicas e instrumentos para la recogida de información. Editorial UNED. https://bit.ly/2F3HIZI			

Validez				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Peinado, J. I.	2015	Peinado, J. I. (2015), mencionar “Es el grado en que un instrumento mide realmente lo que se quiere medir. también puede considerarse como la adecuación cuantitativa entre las variables seleccionadas. Existen tipos de validez: validez interna. Cuando los cambios que se producen de causa efecto cuantas más variables existen menor es sus validez interna, Validez externa considerada como el grado en que unos resultados pueden ser generalizados”(p.209)	La validez es un instrumento de recolección de datos que se enfoca principalmente en determinar la importancia, aceptación y medición de lo que se quiere medir o analizar en un determinado tipo de investigación	La aplicación de la validez en este trabajo permitirá la importancia y medición adecuada de esta investigación de gestión de procesos en la empresa de asesoría y servicios empresariales.
Referencia:	Peinado, J. I. (2015). Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica. Editorial Dikynson. https://bit.ly/2UBMNOS			
	Apellidos y nombres		Especialidad	Criterio de evaluación
Validador 1	Cáceres Trigoso Jorge Ernesto		Ingeniero Industrial	Aplicable
Validador 2	Quiroz Guevara Jorge Luis		Ingeniero de sistemas	Aplicable
Validador 3	Lujan Chuchon Henry Brandt		Ingeniero Industrial	Aplicable
Referencia:				

5. Procedimientos

Paso 1 Selección y permiso de la empresa:

Se ha seleccionado la empresa de asesoría y servicios empresariales, posteriormente se ha procedido a la solicitud de permiso a la empresa para realizar el estudio sobre esta empresa.

Paso 2 La búsqueda y elaboración de los instrumentos

Se ha buscado información relacionada con la gestión de procesos de la empresa de asesoría y servicios empresariales lo cual nos ayudará a determinar las posibles causas y consecuencias que desarrollan la categoría problema de esta investigación basado en antecedentes de investigaciones realizadas en relación a la gestión de procesos.

Paso 3 Aplicación de la encuesta

Con lo cual se construirá el cuestionario que permita obtener respuestas de solucionar los problemas brindado por los jefes de la empresa que son los que conocen más de cerca la categoría problema de la gestión de la empresa.

Anexo 16 Análisis de datos

Cuantitativo: Software Excel, SPSS (tabla Pareto, entre otros)				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Pedroza, H.	2006	Es un sistema amplio y flexible de analizar estadísticos y de gestión de base de datos en un entorno gráfico. en pocas palabras, SPSS es un software estadístico con grandes propiedades gráficas integradas dentro de un mismo sistema, que facilitan tanto el análisis estadístico de los datos como la ilustración gráfica. p34	El SPSS es una herramienta de análisis de datos estadísticos que muestra los resultados en un entorno gráfico integrados en solo sistema lo cual facilita y contribuye con el análisis y resultados de los datos.	El uso de la herramienta SPSS ayudará para el análisis de datos de esta investigación que contribuirá para la toma de mejores decisiones.
Número de:				
Referencia:		Pedroza, H., & Dicoovskyi, L. (2006). Sistema de Análisis estadísticos con SPSS (No. IICA U10-187). IICA INTA. Recuperado de https://bit.ly/2HkHDE0		

Cualitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jaramillo & Ramírez	2006	Jaramillo & Ramírez (2006), menciona “El método cualitativo no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptuar sobre la realidad con bases en el comportamiento, los conocimientos, las actividades y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas” (p.27).	Según el enfoque cualitativo se enfoca en buscar y conceptualizar la base de datos y describirlos al tema de la realidad problemática y comportamiento de los del tema de investigación.	Para el desarrollo de este trabajo se desarrollara o utilizara el análisis de datos según un enfoque cualitativo lo siguiente: Microsoft Excel, SPSS y otros más que ayudaran con un adecuado procesos de este trabajo
Número de xxxx:		#		
Referencia:		Jaramillo, I. D. T., & Ramírez, R. D. P. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Universidad Eafit.		

Mixto: Triangulación cuantitativa y cualitativa de los datos				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hernández	2014	Hernández (2014), determinar que “para analizar los datos, en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados” (p.574).	El enfoque mixto se enfoca en evaluar los procesos descriptivos y estadísticos que ayudan a obtener resultados con mayor confiabilidad.	Para el análisis de datos de esta investigación bajo el enfoque mixto se utilizara la triangulación cualitativa y cuantitativa para obtener una mayor precisión y que los resultados sean más confiables.
Número		#		
Referencia:	Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGrawHill.			