



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la  
Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Gestión de Tecnología de Información**

**AUTORA:**

**Br. Cortez Osorio, Jackeline**

**ASESOR:**

**Mg. Aramburú García, Freddy**

**SECCIÓN:**

**Ingeniería**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Sistemas basados en gestión de procesos de negocio**

**PERÚ - 2018**

**Página de Jurado**

---

**Dra. Irma, Carhuancho Mendoza Presidente**

---

**Mg. Luis, Torres Cabanillas Secretario**

---

**Mg. Freddy, Aramburú García Vocal**

**Dedicatoria**

A mis abuelos Luisa y Pedro, a mis padres Nancy y Pedro, a mis hermanos Pedro y Ricardo, a mi esposo Paul y a mi querida hija Emma Valentina por ser la persona que siempre me regala una sonrisa.

### **Agradecimiento**

A los docentes de la Universidad César Vallejo, a mi asesor, por impartir con gran profesionalismo todas sus enseñanzas.

A mis compañeros, colegas y amistades porque siempre me impulsaron y me dieron confianza para continuar el camino que me había trazado.

A mis padres por regalarle su tiempo y dedicación a mi hija.

A mi esposo por ser mi compañero en ésta gran aventura.

A mi hija por comprender mis ausencias.

### Declaratoria de Autoría

Yo, Jackeline Cortez Osorio, estudiante del Programa en Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información, identificado con DNI: 41467913 con la tesis titulada: "Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016". De conformidad con la Resolución del Vicerrectorado Académico N°. 00011-2016-UCV-VA. Lima, 31 de mayo de 2016.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 16 de enero del 2017

Firma: .....

Jackeline Cortez Osorio

DNI: 41467913

## Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Pos Grado de la Universidad César Vallejo, presento la Tesis titulada: Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016, cuyo objetivo principal fue determinar si existe relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Este documento consta de siete capítulos. La primera parte correspondiente al primer capítulo contiene la parte introductoria la cual comprende los antecedentes nacionales e internacionales, la fundamentación, científicos, técnicos y humanísticos, justificación, formulación del problema de investigación, planteamiento de objetivos e hipótesis. El segundo capítulo contiene el marco metodológico, definición de las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño, población, muestra, método de la investigación, técnicas e instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez del instrumento. El tercer capítulo presenta los resultados que ha llegado el estudio. El cuarto capítulo presenta la discusión a la cual ha llegado el estudio. El quinto capítulo corresponde a las conclusiones en base a los resultados del estudio. El sexto capítulo contiene recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas del estudio. Finalmente, en séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas de las cuales se tomó como base para poder presentar la siguiente investigación.

La investigación llegó a la conclusión que existe una prueba altamente significativa; con un p-valor de  $0.000 < 0.05$ , y un coeficiente de correlación Rho de Spearman (0.923), la cual es alta según Bisquerra (2009), evidenciando que existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autor

## Índice

Página del jurado	li
Dedicatoria	lii
Agradecimiento	lv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	lx
Índice de Figuras	x
Resumen	xi
Abstratc	xii
<b>I. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1. Antecedentes internacionales	14
1.2. Fundamentación científica técnica o humanística	19
1.3. Justificación	51
1.4. Problema	53
1.5. Hipótesis	55
1.6. Objetivos	56
<b>II. Marco Metodológico</b>	<b>57</b>
2.1. Variables	58
2.2. Operacionalización de variables	59
2.3. Metodología	60
2.4. Tipo de estudio	60
2.5. Diseño	61
2.6. Población, muestra y muestreo	62
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
2.8. Método de análisis de datos	70
<b>III. Resultados</b>	<b>72</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>88</b>

<b>V. Conclusiones</b>	93
<b>VI. Recomendaciones</b>	95
<b>VII. Referencias</b>	98
<b>Anexos</b>	104
Artículo Científico	105
Matriz de Consistencia	113
Consentimiento de la Institución	116
Matriz de datos	117
Instrumento	119
Formato de validación	124
Impresión de resultados	145



## Índice de tablas

Tabla 1. Definición de proceso	23
Tabla 2. Fases de la revolución industrial	28
Tabla 3. Operacionalización de la variable gestión por procesos	59
Tabla 4. Operacionalización de la variable satisfacción del cliente	59
Tabla 5. Estadística de fiabilidad	67
Tabla 6. Resultado de validez Instrumento	67
Tabla 7. Niveles de confiabilidad	68
Tabla 8. Resumen de procesamiento de casos	69
Tabla 9. Estadística de fiabilidad	69
Tabla 10. Resumen de procesamiento de casos	69
Tabla 11. Estadística de Fiabilidad	70
Tabla 12. Coeficiente de correlación	71
Tabla 13. Resumen de casos	73
Tabla 14. Frecuencia variable gestión por procesos.	73
Tabla 15. Dimensión personas.	74
Tabla 16. Dimensión recursos físicos.	75
Tabla 17. Dimensión planificación del proceso.	76
Tabla 18. Variable satisfacción del cliente.	77
Tabla 19. Tabla cruzada gestión por procesos y satisfacción de los clientes.	78
Tabla 20. Tabla cruzada personas y satisfacción de los clientes	79
Tabla 21. Tabla cruzada recursos físicos y satisfacción de los clientes.	80
Tabla 22. Tabla cruzada planificación del proceso y satisfacción de los clientes.	81
Tabla 23. Correlación gestión por procesos y la satisfacción de los clientes	83
Tabla 24. Correlación personas y la satisfacción de los clientes.	84
Tabla 25. Correlación recursos físicos y la satisfacción de los clientes.	86
Tabla 26. Correlación Planificación del Proceso y la satisfacción de los clientes.	87

## Índice de figuras

Figura 1. Definición de gestión por procesos.	20
Figura 2. De enfoque funcional a enfoque de procesos orientado a resultados	21
Figura 3. Gestión por funciones vs gestión por procesos	22
Figura 4. Definición de proceso	24
Figura 5. Tipos de procesos	25
Figura 6. Usos japonés y occidental de la orientación hacia los procesos.	32
Figura 7. Evolución de los principios y herramientas de gestión	32
Figura 8. Las 3 olas de la evolución de procesos	33
Figura 9. La base de la competencia está cambiando	36
Figura 10. Situación de una compañía hacia la mejora orientada a los procesos.	37
Figura 11. El ciclo P D C A	40
Figura 12. Evolución de la ingeniería de procesos hacia el BPM	40
Figura 13. Clasificación de algunas técnicas de diagramación para modelamiento de procesos	41
Figura 14. Elementos básicos BPMN.	42
Figura 15. Plataformas y herramientas en el contexto de BPM	44
Figura 16. Organización tradicional vs organización orientada al cliente	48
Figura 17. Esquema de diseño de investigación correlacional	61
Figura 18. Niveles de gestión por procesos.	74
Figura 19. Dimensión personas de la variable gestión por procesos.	75
Figura 20. Dimensión recursos físicos de la variable gestión por procesos	76
Figura 21. Dimensión planificación del proceso de la variable gestión por procesos.	77
Figura 22. Variable la satisfacción de los clientes.	78
Figura 23. Gestión por procesos y satisfacción de los clientes.	79
Figura 24. Dimensión personas y satisfacción de los clientes.	80
Figura 25. Dimensión recursos físicos y satisfacción de los clientes.	81
Figura 26. Planificación del proceso y satisfacción de los clientes.	82

## Resumen

La presente investigación titulada “La Gestión por procesos y la Satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016” tuvo como objetivo general determinar la relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina de Guerra, 2016.

La investigación se realizó empleando el método hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; este estudio fue del tipo básico, de nivel correlacional. El diseño fue no experimental, de corte transversal. La muestra fue de tipo censal con una población de 40 trabajadores. Los datos fueron recopilados utilizando la técnica de la encuesta. Para la confiabilidad del instrumento se usó el Alfa de Cronbach en donde el resultado obtenido fue de 94.9% para la gestión de procesos y 80.2% para la satisfacción de los clientes. El software SPSS v.24 se utilizó para el análisis de los datos; se utilizó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman.

El resultado final demostró que existe una prueba altamente significativa; con un p-valor de  $0.000 < 0.05$ , y un coeficiente de correlación Rho de Spearman (0.923), la cual es alta según Bisquerra (2009), evidenciando que existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Palabras claves: Gestión por procesos, satisfacción del cliente, Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

## Abstract

This research entitled "Management by processes and customer satisfaction of the General Secretariat of the Navy, 2016" had as its general objective to determine the direct relationship between process management and customer satisfaction of the Secretariat Of the General Command of the Navy, 2016.

The research was carried out using the hypothetico-deductive method of quantitative approach; This study was of the type basic, correlational level. The design was non-experimental, cross-sectional. The sample was of census type with a population of 40 workers. Data were collected using the survey technique. For the reliability of the instrument, Cronbach's Alpha was used, where the result was 94.9% for process management and 80.2% for customer satisfaction. SPSS v.24 software was used for data processing; Spearman's non-parametric Rho correlation was used.

The final result showed that there is a highly significant test with a p-value of 0.00 <0.05, evidencing that Spearman's Rho correlation (0.923) which is high according to Bisquerra (2012), there is a direct relationship between process and The satisfaction of the clients of the Secretariat of the General Command of the Navy.

Key words: Process management, customer satisfaction. Secretariat of the General Command of the Navy.

# **I. Introducción**

El objetivo de la presente tesis de investigación titulada la gestión por procesos y satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General fue comprobar si existe relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Este documento consta de siete capítulos. La primera parte correspondiente al primer capítulo contiene la parte introductoria de la investigación, la cual comprende los antecedentes nacionales e internacionales, la fundamentación, científicos, técnicos y humanísticos, justificación, formulación del problema de investigación, planteamiento de objetivos e hipótesis. El segundo capítulo contiene el marco metodológico, definición de las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño, población, muestra, método de la investigación, técnicas e instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez del instrumento. El tercer capítulo presenta los resultados que ha llegado el estudio. El cuarto capítulo presenta la discusión a la cual ha llegado el estudio. El quinto capítulo corresponde a las conclusiones en base a los resultados del estudio. El sexto capítulo contiene recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas del estudio.

Finalmente, en séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas de las cuales se tomó como base para poder presentar la siguiente investigación.

## **1.1 Antecedentes internacionales.**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales.**

Amores (2015), realizó la investigación, *La gestión por procesos y su relación con el desempeño del personal de Sinohydro Corporation-Quito*. El autor centra su estudio en establecer cómo perciben los 63 colaboradores administrativos la gestión por procesos que maneja la organización Sinohydro Corporation y además de ello, analizar cuál es el efecto de dichos procesos sobre el rendimiento de los empleados que participaron en el estudio. En donde el propósito fue encontrar la correlación

entre la gestión por procesos y el rendimiento laboral de los colaboradores de la organización Sinohydro Corporation-Quito. El estudio fue de tipo básica, nivel de investigación correlacional. El diseño fue de tipo no experimental, con corte transversal. Su población fue de 63 empleados de varios departamentos administrativos, la muestra fue de tipo censal. Los resultados obtenidos sugieren que la gestión por procesos es percibida por la mayor parte de empleados como procesos no adecuados para la coordinación y el rendimiento. Se recomienda suprimir las actividades y los procesos que no generan un valor útil y que constituyen obstáculos para el cumplimiento de metas; se debe priorizar en actividades que conforman parte de la cadena de valor, es decir, fortalecer los procesos que ya se encuentran establecidos.

Lopez (2014), realizó la investigación *Los procesos de producción de la empresa Lavajeans y la satisfacción del cliente externo, del cantón Ambato Provincia de Tungurahua*. Buscó identificar cuáles eran las debilidades del proceso productivo y contribuir con el diseño de una propuesta. Si no se realiza un análisis del proceso de producción los empleados desconocerán cuales son los procedimientos internos respecto al servicio, esto influye en la calidad de la oferta de los servicios con lo cual la imagen corporativa decrecerá. En donde el propósito principal de la investigación fue encontrar la influencia que tienen los procesos de calidad, con la satisfacción de los clientes de la organización. El estudio realizado fue de tipo descriptiva y tuvo un diseño de tipo no experimental. La población fue 15 personas que trabajan en el área operativa de la misma, considerados como clientes internos. Como clientes externos son 120 clientes, que constan en los repositorios de datos de Lavajeans. Como resultado estableció un planteamiento de solución para mejorar la gestión de producción en la empresa, mediante capacitaciones al personal y la implementación señalética de procesos, con la cual espera un incremento en el volumen de producción, reduciendo al mínimo los costos de operación, ocasionadas por fallas tanto de los operarios como del personal administrativo, con esto se espera tener a los clientes satisfechos ofreciéndoles un buen servicio de acuerdo a sus necesidades.

Aimacaña (2013), realizó la investigación, *Procesos de calidad y la satisfacción de los socios, de la cooperativa de ahorro y crédito Sumac Kawsay Ltda., de la ciudad de Latacunga*, el sistema cooperativo en esa ciudad tuvo un significativo desarrollo uno de los problemas que encontró el investigador es que la empresa carece de un manual de calidad con el cual, ayudaría a brindar un servicio de calidad, obteniendo el aumento de nivel de satisfacción de los clientes. La investigación busca realizar una propuesta enfocada en el mejoramiento del servicio, analizando los principios y prácticas existentes en ésta institución en donde el propósito principal encontrar la relación de los procesos de calidad, en el nivel de satisfacción de los clientes. El tipo de la estudio fue de tipo descriptiva y correlacional, y un enfoque cuantitativo. El diseño es no experimental. Su población fue de 4122 socios. Se tomó una muestra de 351 clientes. La investigación estableció que la cooperativa labora para dar una adecuado servicio al cliente y poder cubrir las expectativas de los mismos, pero no se alcanza en su totalidad satisfacer las exigencias que los clientes buscan al momento de confiar su dinero, también que es importante tener lineamientos en los procesos del servicio como una implementación de un Manual Calidad dentro de la Cooperativa, para sostener y rehacer el servicio ofrecido, mejorando la calidad, incrementando la confiabilidad, orientando la satisfacción de los socios.

Manzon (2013), realizó la investigación *La gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa*, su propósito principal es encontrar la incidencia de la gestión de calidad en la satisfacción de los clientes de la hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa. El estudio fue de tipo descriptiva y correlacional, y un enfoque cualitativo. La población fue de 335 clientes estratificados en locales (20), nacionales (190) y extranjeros (125). Se tomó una muestra de 186 clientes, locales (11), nacionales (105) y extranjeros (70). La investigación permitió diagnosticar la gestión de calidad y la satisfacción de los clientes, la cual se detectó a través de la recolección de información que se aplicó a los clientes a través de la encuesta. Luego del análisis se llegó a la conclusión que: la calidad de servicios y productos de la Hostería Monte Selva no son de lo mejor, particularidad que afecta en la satisfacción de los clientes; no se realiza de manera integral la gestión por procesos



en la Hostería Monte Selva, así como también la definición de competencias y responsabilidades no es de lo mejor, razón por lo cual pueden existir problemas de superposición de funciones.

Porras (2010), realizó la investigación titulada *Estandarización de procesos productivos y su incidencia en la satisfacción de clientes en la empresa Compunet - Salcedo*, el objetivo principal fue determinar si la falta de estandarización de procesos productivos afecta en la satisfacción de clientes en la empresa Compunet-Salcedo. El tipo de investigación fue de tipo básica exploratorio y descriptivo. Su población fue de 100 clientes activos y su muestra fue de 43 clientes efectivos a los cuales se les hizo una entrevista. El resultado concluye que los estándares en la empresa son aplicados de acuerdo a las necesidades inmediatas que se van generando por parte de los clientes.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

Farfán (2015), realizó la investigación *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: museo San Francisco de Lima*, en donde su objetivo principal fue planteado tener como instrumento de mejora la gestión del servicio para la satisfacción de los clientes del Museo. La investigación fue de tipo básica y aplicada; así como, el nivel de investigación fue descriptivo correlacional. El diseño elegido para su estudio elegido fue no experimental. Su población fue de un promedio de 300 visitantes al día y un promedio 110 000 visitantes al año. La muestra fue de 400 personas ya que la población era infinita. Para la recolección de información se aplicó observación directa, cuestionarios y entrevistas. En conclusión, el resultado obtenido fue que la satisfacción de las personas que visiten el museo se encuentra relacionada con el incremento de sus expectativas. Mientras que el personal se sienta satisfecho con el desempeño de sus funciones ofrecerá un servicio de calidad siempre. Por lo tanto, la investigación tiene como resultado que la gestión del servicio guarda relación con la satisfacción de los clientes, al gestionarlas eficientemente se consigue regenerar los procesos de así como las relaciones interpersonales y el producto final.

Gonzales (2015), realizó la investigación, *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de clientes Starbucks Coffee del distrito de Santa Anita, Lima, 2015*. El estudio tenía como intención principal encontrar la asociación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. El estudio fue de tipo básica. El estudio fue de nivel descriptiva correlacional. El diseño del estudio fue no experimental de corte transversal. La población fue considerada como infinita y con una muestra fue de 196 clientes que consumieron algún producto. Los clientes no son seleccionados aleatoriamente por los investigadores, sino serán participantes voluntarios. Se concluyó que entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, hay una correlación altamente significativa.

Calderón (2013), realizó *el estudio Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM en el sistema financiero peruano*, La mejora de procesos de negocio se considera esencial para la competitividad de una organización. Para mejorar estos procesos es necesario medirlos y aprovechar la información resultante de la medición para su evaluación y posterior detección de puntos débiles, En la literatura se pueden encontrar gran diversidad de iniciativas de medición; pero la mayoría no se han aplicado en las entidades peruanas. Cuyo propósito de investigación fue llegar a saber el nivel de madurez de BPM, estudiar como impactan la operatividad de las Entidades del Sistema Financiero (SFP), con la finalidad de fomentar un modelo para llegar a la madurez, mediante la utilización de un modelo de análisis de madurez; una planificación estratégica de proyecto y la creación de un modelo para la implementación del proyecto. El estudio fue de tipo básica, de nivel de investigación descriptivo y diseño de tipo no experimental. La población corresponde a las organizaciones financieras del sector financiero peruano, la muestra estuvo compuesta por 15 Bancos, 10 empresas financieras y 13 cajas Municipales de Ahorro y Crédito. La conclusión a la que se llegó es que el nivel de madurez de las entidades financieras analizadas es bastante básico. Existe intención de uso, mayoritaria pero esto no se visualiza en lo cotidiano, por lo que una entidad financiera solo lo ha adoptado, dejando en evidencia una mala percepción de la operatividad de las que no lo lograron.

## **1.2 Fundamentación científica técnica o humanística**

### **1.2.1 Variable de estudio: gestión por procesos Definición**

De acuerdo a Perez (2010):

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes. El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto los propios procesos como en las actividades que lo integran. Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización. Igualmente; la Gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que, permite desplegar la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas. Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de procesos, permitiendo hacer realidad la gestión participativa. En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización. Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamentos) (p.46)

Hitpass (2013), señaló con respecto a la gestión por procesos, “Es una disciplina integradora que engloba técnicas y disciplina parciales, que abarca las capas de negocio y tecnología, que se comprende como un todo integrado en gestión a través de los procesos”. (p.19)

La definición de Hitpass se complementa con la Figura 1, donde se puede apreciar como las capas de tecnología, operaciones y estrategia se encuentran alineadas con el mismo objetivo. En cambio el concepto de Gestión de procesos sólo se ubica en la capa operacional. En la organización se necesita que la capa tecnológica se encuentre alineada a la estrategia para que contribuya en los procesos neurales que tiene la organización y así lograr mayor eficacia. De lo contrario, no podríamos contar con un soporte para las tareas diarias, y que contribuya a la toma de decisiones de la organización. La gestión por procesos invita

a que las personas sepan cuál es su función en la organización, que se sientan responsable de lo que realizan, se comprometan con los objetivos que tiene la organización para poder lograr tener toda la organización alineada y lograr conseguir mejorar el servicio que se presta a los clientes. En la gestión por procesos para cada proceso hay un cliente y proveedor como entrada y salida, orienta a la organización en no preocuparse por cuantos productos he producido, o cuanto he ahorrado en costo, sino en cuál es el grado de satisfacción de los clientes sobre el giro de negocio que tiene, su perspectiva cambia ahora se mira desde el punto de vista del cliente, dicho sea de paso, cliente que desconoce cómo se encuentra estructura la empresa si no, como llego ese producto o servicio a sus manos.

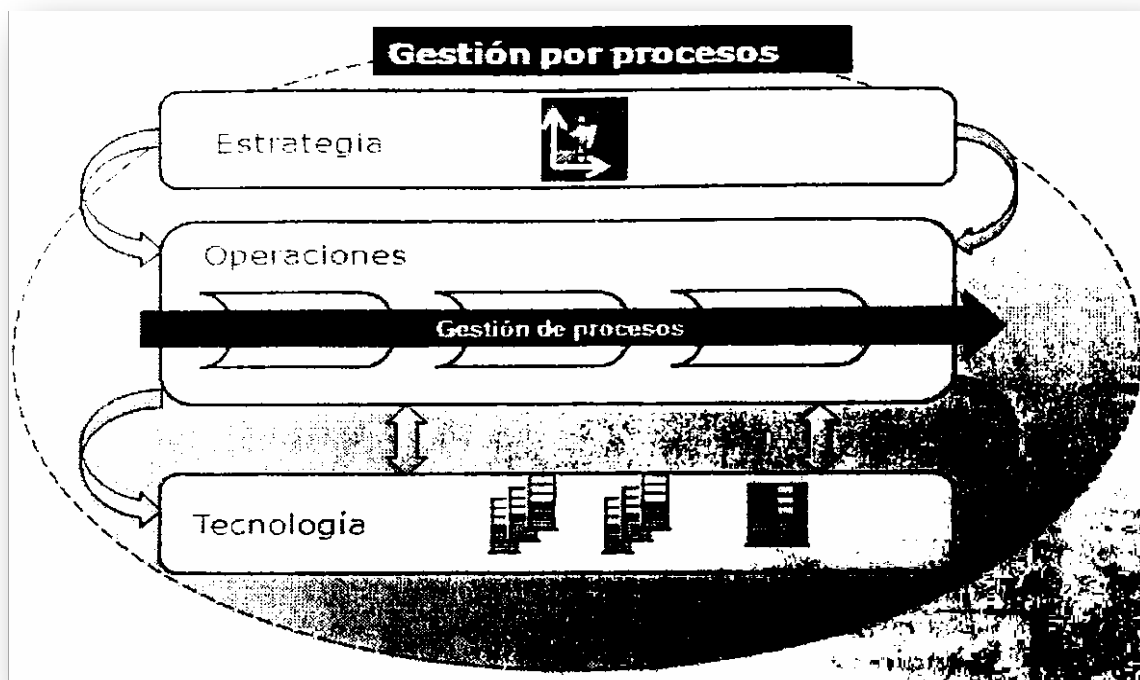


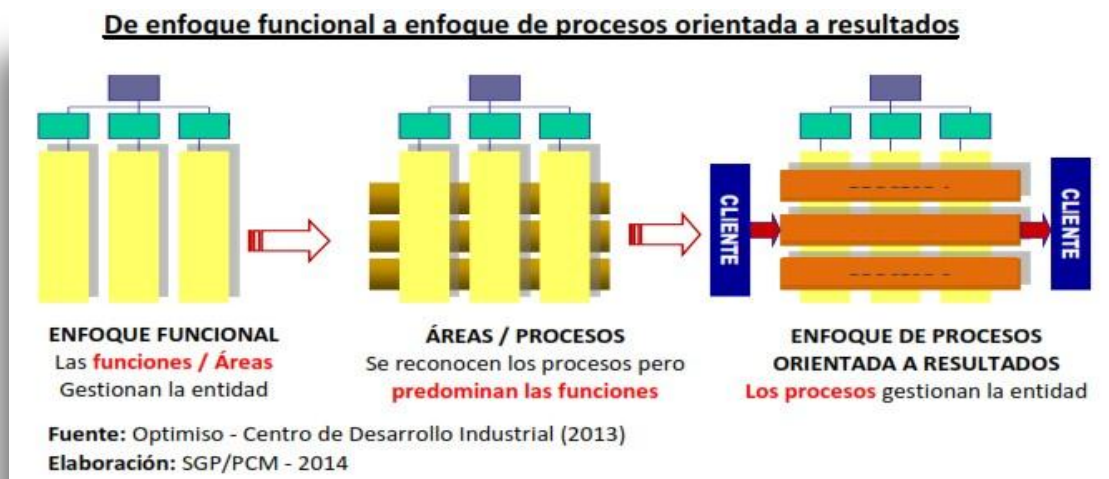
Figura 1. Definición de gestión por procesos. Nota: Hitpass (2013) (p.15)

### Enfoque de gestión por procesos

La gestión por procesos es orientada al servicio al cliente, debe tener entradas proveedores salida producto y servicios para clientes.

Para implementarlo en nuestra organización primero hay que identificar tareas que dan un valor agregado a nuestro cliente externo, podemos tener varios grupos de tareas. Los grupos de tareas añaden valor y hacen avanzar al producto o servicio en entre proveedor interno a cliente interno cada tarea tiene como proveedor a la anterior y como cliente a la siguiente haciendo avanzar hasta llegar al cliente final la lógica administrativa es transversal a la funcional.

Simplificar este esquema en varios procesos transversales ver la Figura 2. La organización debe identificar estos procesos dependiendo de las actividades teniendo como objetivo a la orientación a los clientes final el valor añadido cliente – proveedor internas, proceso operativo, centrales. En la organización hay gestión personas, conocimiento recursos físicos tecnológicos pero son totalmente necesarias para el funcionamiento de la organización.



*Figura 2.* De enfoque funcional a enfoque de procesos orientado a resultados. Nota: PCM-2014

Así lo menciona Mintzberg y Quinn (1993):

La estructura y el diseño empresarial contienen tres elementos prioritarios. El primero es la elección de los nexos formales de dependencia. Inclusive el número de niveles que tiene o debería tener la jerarquía, y el número de personas que supervisan los gerentes. El

segundo es la agrupación de personas en departamentos y de departamento en la organización entera. Estos dos ítems, se suelen conocer como estructura. El tercer elemento es el diseño de sistemas a consecuencia de lograr que los departamentos se comuniquen y coordinen con eficacia, así como para que integren sus esfuerzos. En el caso de los estrategias, el segundo elemento, la agrupación y el tercero, los sistemas, son los más importantes. (p.166)

En la Figura 3 se puede apreciar las principales diferencias que existen en estos dos tipos de gestión en la organización, la cual resume ambos tipos de gestión.

<b>GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS</b>	
<b>GESTIÓN POR FUNCIONES</b>	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones: centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información: vía jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de proceso
Mando por control/supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional

*Figura 3.* Gestión por funciones vs gestión por procesos. Nota: Perez (2004) (p.245)

Estas diferencias son bastante notorias mientras que la gestión por funciones se tiene jefes funcionales, la toma de decisiones se encuentra centralizada, no es compartida, en cuanto a la información se trasmite de manera jerárquica, el cumplimiento del personal se mide por el desempeño, se busca alcanzar la eficiencia y la productividad. El objetivo es como hacer mejor las tareas, y las mejoras que se puedan realizar son de alcance limitado; por otro lado, la gestión por procesos no

existen jefes funcionales, sino dueños de procesos, hay mayor flexibilidad, cambio, todos toman decisiones, la información es compartida, las coordinaciones son del equipo de proceso, se mide por eficacia por competitividad, por resultados, el alcance de las mejoras es más amplio.

### **Definición de proceso**

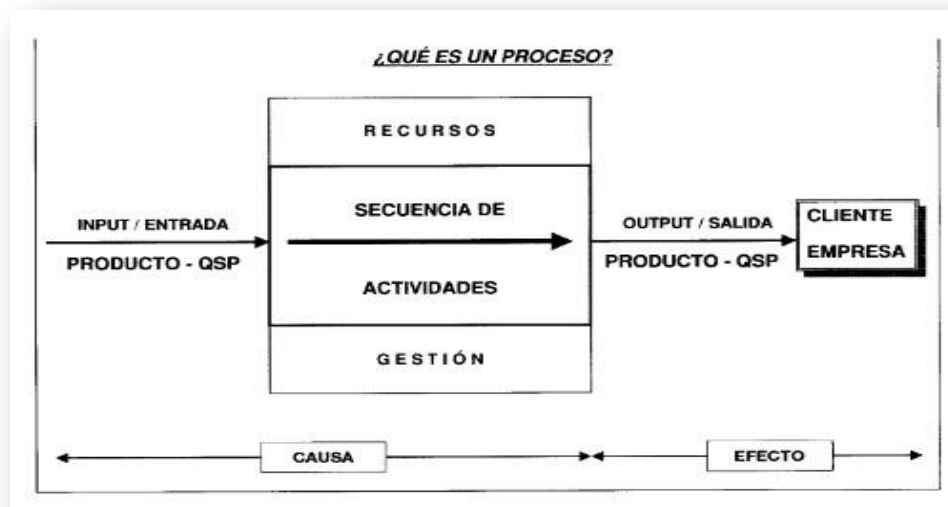
Un proceso se define como una sucesión de actividades en donde el resultado tiene valor para un cliente o usuario.

Tabla 1.

#### *Definición de proceso.*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Bravo (2011)	“El Proceso es una generalidad que tiene un objetivo completo, útil a la organización y que añade valor para el cliente.” (p.25)
Estandarización (2008)	“Conjunto de actividades mutuamente vinculadas o que interactúan, las cuales cambian elementos de entrada en Resultados.” (p.9)
Hammer y.Champy (2003)	“Grupo de secuencias que reciben uno o más clases de inputs, crean un producto para dar valor para el cliente.” (p.3)

En la figura 4 visualizamos que todo proceso tiene entradas (input) y la salida (output) es un producto para un cliente que puede ser interno o externo. Dentro de cada proceso existe una secuencia de actividades, que se nutre de recursos y depende de una buena gestión, para cumplir su objetivo.



*Figura 4.* Definición de proceso.

Nota: Perez (2004) (p.39)

### Proceso de negocio

La definición de proceso de negocio a diferencia la de nombrar sólo proceso, es que proceso de negocio se añade valor para el cliente. Aquí dos definiciones:

Hitpass (2013), definió el proceso de negocio como “un grupo de secuencias que se manifiestan por eventos y ejecutándolas en una determinada secuencia crean valor para un cliente (interno o externo) (p.11)

### Tipo de procesos

Los tipos de procesos se pueden clasificar por su misión como: (a) procesos operativos, (b) procesos de apoyo, c) proceso de gestión, así como se detalla en la figura 5, extraído del paper creado por la Secretaría de la Presidencia del Consejo de Ministros. El autor Perez (2013) también lo clasifica como operativo y de soporte gestión. Aquí sus definiciones de cada uno de ellos.





Figura 5. Tipos de procesos. Nota: SGP/PCM -2014

### Proceso operativo

PCM (2013), definió al proceso operativo como: “los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business.” (p.5)

### Proceso apoyo

PCM (2013), definió a los procesos de apoyo como los que: “se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.” (p.5)

### Proceso de estratégico

PCM (2013), definió al proceso estratégico como: “los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.” (p.5)

### Dueño de proceso

El dueño de proceso responsable que se cumpla la misión y alcance el objetivo, procedimientos instrucciones de funcionamiento. Sera gestionado por un grupo de personas herramientas, indicadores, hará seguimiento para mejorar su eficacia y eficiencia de manera continua.

Para implementarlo debemos seguir los siguientes pasos: (a) Definir mapa de

procesos tipos de procesos y la relación entre ellos. (b) Seleccionar el proceso piloto en un estable y de cierta relevancia el líder debería ser el responsable del departamento responsable. (c) Identificar los objetivos, entradas salidas procedimientos. (d) Aplicar la gestión proceso PLAN DO CHECK ACT. (e) Desplegar al resto de procesos

Lo que debemos evitar: (a) Falta compromiso por parte de la dirección y de los involucrados en el cambio organizacional. (b) No dedicar el tiempo necesario. (c) Mostrar un sistema de gestión paralelo y sin utilidad en el día a día. (d) Retrasar la puesta en marcha, por querer documentar el mínimo detalle o todo lo contrario hacerla muy rápido. (e) No informar debidamente a las personas afectadas por los cambios.

### **Mapa de procesos**

Como definición se podría decir que los mapas de procesos son Perez (2004), “los grafismos utilizados para hacer los mapas pasan determinados «mensajes», por lo que vale la pena diseñarlos como herramientas de comunicación; para ello han de ser fáciles de explicar y de comprender y tener una cierta estabilidad en el tiempo. (p.66)

### **Gestión de procesos o gestión por procesos**

Según lo definido por Perez (2004), “Una cosa es la Gestión por procesos, que es un enfoque de la gestión de empresa, y otra la gestión de procesos, consistente en aplicar el ciclo P D C A a los procesos que se desee gestionar”. (p.126).

Existe una diferencia entre decir Gestión de o por Procesos. Según lo señalado por Hitpass (2013)

Entre académicos y también profesionales de BPM porque es generosamente notable los principios a) los procesos deben seguir la estrategia, b) la tecnología debe seguir a los procesos. Gestión de

procesos no incorpora periodo de planificación y de alineamiento a los procesos como lo pide la disciplina de gestión BPM, pero si ampliamos la idea de gestión e incorporamos las otras disciplinas organizacionales a la gestión por procesos, entonces hablamos de <<gestión por procesos>> y en su descripción más amplia en inglés de Business Process Management (BPM). (p.15)

El autor define qué gestión de procesos se refiere a gestionar un proceso en particular de todo el grupo de procesos que conforma la organización. Teniendo en cuenta que las organizaciones lo que buscan es tener un mayor conocimiento en tiempo real por lo tanto Hitpass (2013) “tener un mayor control lo obteniendo un mejor desempeño sobre los procesos, acotando los tiempos del ciclo y mejorar el grado de satisfacción del cliente. Pero esta mejora no se encuentra alineada a los planes estratégicos de la organización.” (p. 15)

Según lo mencionado por Hitpass (2013) “la gestión de procesos se focaliza en medir y analizar el desempeño de los procesos en operaciones; por ejemplo la integración a los procesos de alineamiento con la estrategia y la capa de tecnología.” (p.15)

Ésta alineación que menciona Hitpass, de tener la capa estratégica, operaciones y la tecnológica, contribuye a tener la organización bajo una sola dirección, el uso de la tecnología puede llegar a ser muy beneficiosa, cuando se encuentra alineado al proceso de negocio, caso contrario en vez de sumar puede llegar a restar el trabajo diario. Al tener los procesos de negocio plenamente identificados y detallados contribuirá a una buena implementación de cualquier recurso tecnológico en pro de los objetivos de la organización.

### **Evolución de la gestión por procesos**

El autor Hitpass hace mención a Taylor conocido como el padre de la ingeniería de procesos quien desarrolla el concepto de la administración científica.

Se le atribuye el mérito de desarrollar principios de estandarización y especialización de los procesos. En la cual Taylor describe los principios de la administración científica los resume en cuatro puntos: (a) Estudiar el trabajo de cada obrero y crear una ciencia de ello. (b) Por cada obrero, según lo que puede aportar con sus capacidades asignarle la tarea adecuada para él, y luego capacitarlo. (c) Bajo la premisa de armonía ayudar al obrero para que se desarrolle de acuerdo a los principios científicos conjuntamente con los administradores e investigadores. (d) Mantener una equidad en la distribución de tareas y la responsabilidad entre los obreros y los administradores. Si el trabajo excede la capacidad de los obreros, los administradores podrán realizarla y ellos realizarán el control y seguimiento.

Según Bravo explicó sobre el enfoque de Taylor, que el método que él implementó es no contratando a las personas más sobresalientes si no que escogía cualquier persona y le enseñaba como debía hacer el trabajo. Cuyo logro era que conseguía incrementar la productividad. Éste método científico empleado le llamaríamos hoy rediseño de procesos.

Tabla 2.

*Fases de la revolución industrial.*

<b>Fases</b>	<b>Años</b>	<b>Descripción</b>
Primera Revolución Industrial	1750 al 1870	Fue el inicio de la era de las máquinas, en donde la fuente de energía más utilizada fue el vapor. Se produjo el cambio de la era agrícola a la era industrial.
Segunda Revolución Industrial	1870 al 1956	Fue la era de las máquinas se mejoraron. La electricidad fue la fuente de energía más utilizada. En la organización se emplean métodos más especializados.
Tercera Revolución Industrial	1956 a la fecha	Fue el inicio de la era de los sistemas, sociedad postindustrial, del conocimiento, de la tecnología, etc. Surgen equipos cada vez más sofisticados. Se tienen fuentes de energía nuevas.

Nota: Bravo (2011) (p.124)

Durante las dos primeras revoluciones industriales se priorizó la producción y el consumismo en los países. La organización trabajó en estructura, métodos, capital, trabajo y variadas formas de energía, el enfoque fue la especialización con ayuda de la máquina.

En un mundo globalizado las empresas han crecido y se volvieron más complejas, en la revolución industrial consiguió que la empresa se vuelva un lugar muy importante para nuestra sociedad. Las organizaciones necesitaban grandes cantidades de personas que se desplazan para ir a sus puestos de trabajos, donde personas, maquinarias e instalaciones que se combinaban en grandes lugares a fabricar productos en donde el objetivo es que la productividad alcance al número de unidades satisfactorias fabricadas en el menor tiempo posible. Sobre este punto Bravo (2011) mencionó:

Es importante que se tenga como deseo el querer aumentar la productividad y mantenerlo como un deseo importante. Pero por otro lado existe mucho desconocimiento del cómo lograrlo. Esto conlleva a grandes pérdidas dentro de las organizaciones y en la gestión de proyectos los problemas más comunes que se tengan son los proyectos mal planificados y como resultante se tenga altos costos y proyectos fuera de plazo, trámites que demoran más del tiempo previsto, atención de clientes deficientes, productos defectuosos, entregas de productos con retraso, negligencias médicas, pérdidas de los clientes y tanto más.... (p. 32)

En este tipo de organización se establecían cadenas de mando donde la mano obra la conformaban personas sin formación, ni calificación, no era necesario contar con personas especializadas, porque las tareas eran simples. Esto cambia con el tiempo y hoy se trabajan con personas especializadas en que área, las tareas se volvieron mucho más complejas, por ende exige tener personas mucho más preparadas y pueden tener un mayor compromiso con sus funciones. Sobre esto Hammer y Champy (2003) citado por Bravo (2005) mencionó:

Que las tareas de las personas evolucionan desde tareas simples a tareas mucho más complejas. Con la escasa educación de los obreros el trabajo muy simple en tiempos de la revolución industrial muy diferente a los tiempos actuales en donde las personas puede tomar mayor responsabilidad. (p.131)

Todo ha cambiado hoy existe organizaciones complejas en cualquier sector servicios, educación administración pública, entre otras. Si antes se requerirían grandes cantidades de mano de obra y eficiente para lograr el máximo número de elementos producidos eso ya no es suficiente ahora se requiere el máximo número de conocimiento e innovación.

El autor Bravo señaló algunas ideas relacionadas con la gestión de procesos que plantea Peter Drucker citado por Bravo (2005) “los negocios basados en uso intensivo de mano de obra están siendo reemplazados por alternativas basadas en la información y el conocimiento.” (p.126)

Probablemente como herencia de los tiempos pasados de esta época fue más comunes es la jerarquía y especialización, lo que están más arriba son los que toman decisiones, que transmiten desde arriba hacia abajo y a la vez controlan que se ejecuten. Las personas trabajan agrupadas por tipos de tareas que realizan y los conocimientos que esas tareas requieren a esta estructura organizacional se le llama funcional, en donde prioriza la toma decisiones, retiene reforzar el conocimiento especializado. Bravo (2005), manifestó que Drucker pensó sobre la organización moderna “Manifiesta que el modelo en el que la organización se divide en muchas unidades gerenciales ya no sirve para las necesidades de hoy, ahora se tienen que aplanar las estructuras, por ello es posible, que las grandes dentro de pocos años las organizaciones minimicen sus capas de jerarquías “(p.126).

Cuando Drucker mencionó sobre aplanar las estructuras, se refiere justamente a adoptar un modelo en donde existen muchos niveles gerenciales de línea, el cual no sirve para las necesidades de hoy. La tendencias de hoy es aplanar

las estructuras y menciona que es muy posible que las grandes organizaciones habrá muy pocas capas jerárquicas. La mirada de la organización debe referirse no sólo como funciona internamente sino, verse desde afuera como el cliente lo visualiza.

Barros (2000) señaló:

Hay que distanciarnos de la idea en la que a unos pocos dirigen que son los de los niveles de jerarquía más alto, y el resto ejecutan, para lograr descentralizar las decisiones, buscando aplanar las jerarquías. En donde se propone tener un manejo por procesos, en donde las diferentes actividades realizadas en las áreas que se encuentran asociadas a la creación de un bien o servicio, se le denomina proceso, ya que se le considera como una sola unidad. Teniéndola como unidad se la pueda analizar y rediseñar con el fin de optimizarla para que cumpla su objetivo. (p.47)

Barros, mencionó que en los niveles altos sólo se dedican a dirigir, y el resto realiza la tareas operativas en donde solo actúan en base a las órdenes que reciben y no tienen capacidad de decisión. Ésta idea debe de ir desapareciendo, ir aplanando los niveles de jerarquía.

Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler (2003), según comentó “después de la segunda guerra mundial la administración resulto ser dictatorial es lo que sucedió en todo el mundo; muchos administradores de los niveles jerárquicos altos eran ex militares. Y aún quienes no lo eran adoptaron ese estilo no participativo, dominante y masculino, se adaptaron al estilo masculino, dominante, no participativo.” (p.15). Resultado de ello heredamos las organizaciones de tipo funcional.

El cambio se inició cuando las empresas japonesas cambiaron de enfoque el cual luego se replicaría en occidente, así como comenta Johansson et al, (2003) “en el año de 1960, unas cuantas empresas japonesas empezaron a redirigirse hacia la

búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo por mejorar la calidad y reducir los costos.” (p.16)

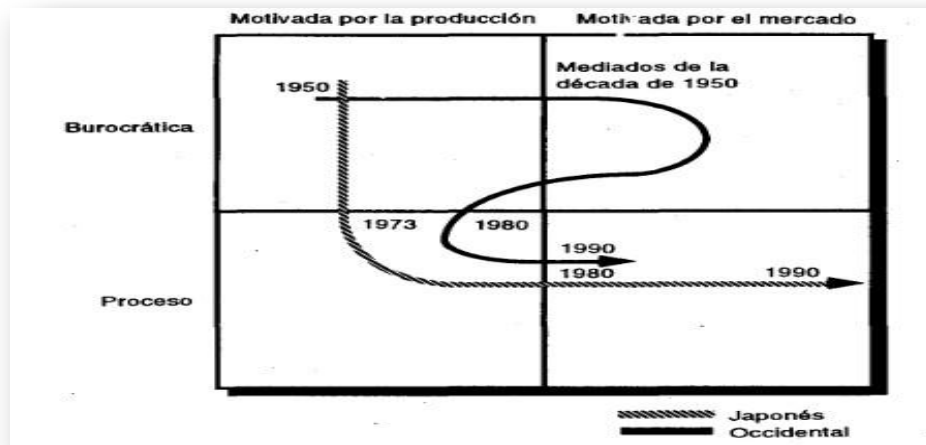


Figura 6. Usos japonés y occidental de la orientación hacia los procesos.

Nota: Johansson et al. (2003) (p.18)

Como veremos en la Figura 7 como fue evolucionando la técnica de gestión utilizada y cuál es su principal característica. Cómo se puede apreciar en los 90' la técnica de gestión utilizada es la gestión de la calidad, cuya característica principal es el enfoque por procesos, donde el protagonista principal es el cliente, se da la mejora continua y el ambiente de trabajo es más participativo.

PERÍODO	TECNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50	Presupuestos de tesorería	Excesiva orientación interna Concepción simplista de la realidad
60	Planificación de la producción	Continuista: proyectiva Marketing
70	Planificación Estratégica	E → O Sólo mira fuera Muy poco participativa Entornos previsible Trabajo de expertos Un nivel de estrategia Carencia de herramientas operativas (cómo)
80	Dirección Estratégica	E ← O Mira fuera y dentro Participan los directivos Entornos inestables Prevé adaptación Pensamiento estratégico Estrategia multinivel Desarrollar ventajas competitivas
90	Gestión de Calidad (Excelencia empresarial)	Estrategia: eficacia de los procesos Protagonista: cliente Participación de las personas Mejora continua procesos. Valor Añadido (Cliente y empresa). «Lo único constante es el cambio» Gestión del cambio

Figura 7. Evolución de los principios y herramientas de gestión. Nota: Perez (2004)

(p. 23)



El concepto de la organización orientada a procesos aparece en la década de los ochenta por autores como Geary Rummler, Alan Brache o James Harrington. Durante los años noventa, Hammer y Champy surgen las ideas de reingeniería en el libro que publicaron. Así mismo, aparecieron distintas metodologías de distintos autores que cruzaban ideas de gestión por procesos, reingeniería y Total Quality Management (TQM), entre otras. Para poder tener una idea de cómo fue evolucionando la tecnología y las herramientas de la gestión por procesos veremos la Figura 8 de las 3 olas de la gestión por procesos de Lucks.

Fase	Periodo	Enfoque	Negocio	Tecnología	Herramientas / Habilitadores
Era Industrial	1750-1960s	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especialización de la labor.</li> <li>▪ Productividad en la tarea.</li> <li>▪ Reducción de Costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerarquía Funcional</li> <li>▪ Dirección y Control</li> <li>▪ Línea de Ensamblaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mecanización</li> <li>▪ Estandarización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración Específica</li> <li>▪ Ciclo de Mejoramiento PDCA</li> <li>▪ Modelamiento Financiero.</li> </ul>
<b>Era de la Información</b>					
1ra Ola: Mejoramiento de Proceso	70s-80s	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de la Calidad</li> <li>▪ Flujo Continuo</li> <li>▪ Eficiencia de la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas Multi-Industriales</li> <li>▪ Línea de Organización de Negocio</li> <li>▪ Combinaciones y Adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Automatización Computarizada</li> <li>▪ Sistemas de Gestión de Información</li> <li>▪ MRP (Planificación de Requerimientos de Materiales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TQM</li> <li>▪ Control Estadístico de Procesos</li> <li>▪ Métodos de Mejoramiento de Procesos</li> </ul>
2da Ola: Reingeniería de Procesos	1990s	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación de Procesos</li> <li>▪ "Best Practices" (Mejores Prácticas)</li> <li>▪ Mejor, Rápido, Barato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización departamental</li> <li>▪ Procesos End to End</li> <li>▪ Premisas de Valor: Velocidad del Mercado, Intimidad del Cliente, Excelencia Operacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arquitectura Empresarial</li> <li>▪ ERP</li> <li>▪ CRM</li> <li>▪ Gestión de la Cadena de Suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costeo basado en Actividad</li> <li>▪ Six Sigma</li> <li>▪ Compra vs. Construcción</li> <li>▪ Rediseño de Procesos / Métodos de Reingeniería</li> </ul>
3ra Ola: Business Process Management (Gestión por Procesos de Negocio)	2000+	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluaciones, Adaptabilidad y Agilidad</li> <li>▪ 24x7 Negocio Global</li> <li>▪ transformación Continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización Interconectada</li> <li>▪ Competencia</li> <li>▪ Crecimiento del Mercado</li> <li>▪ Efectividad del Proceso sobre Recursos</li> <li>▪ Efectividad Organizacional sobre Eficiencia Operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración de Aplicaciones Empresariales</li> <li>▪ Arquitectura Orientada a Servicios</li> <li>▪ Software de Administración del Rendimiento</li> <li>▪ Sistemas BPM (BPMS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanced Scorecard</li> <li>▪ Servicio Propio y personalización</li> <li>▪ Outsourcing, Co-Sourcing, In-Sourcing</li> <li>▪ Métodos BPM</li> </ul>

Figura 8. Las 3 olas de la evolución de procesos. Nota: Lucks, Paley y Spanyi (2005) (p.2)

Lucks et al, hace mención a tres grandes olas post era industrial, a la que llama la era de la información, la primera ola es la del mejoramiento del proceso en los años 70'-80' en donde una de las herramientas utilizadas son TQM, el enfoque utilizado es la gestión de la calidad la tecnología utilizada son los sistema de gestión administrativos y la automatización de procesos. La segunda gran ola le llama reingeniería de procesos, cuyo representante podríamos mencionar a Hammer y Champy aparece en los noventa, en donde el enfoque son las mejoras prácticas, la tecnología utilizada aparecen los ERP, que se presentó como un sistema que contenía la información centralizada, el CRM, cuyo sistema de ayuda a la empresa a mejorar la gestión de sus clientes y optimizan la información que tienen de ellos. Como herramientas tenemos el Six Sigma y el rediseño de procesos. Por último, la tercera Ola, aparece en el año 2000, en donde el enfoque de trabajo es 24\*7 y la transformación continua. En la parte tecnológica se manifiesta la integración de los sistemas empresariales, la arquitectura se encuentra orientadas hacia los servicios y aparecen los sistemas BPM. Como herramientas se presentan el método de BPM, en las empresas se utiliza el out-sourcing, in-sourcing y co-sourcing y el balanced Scorecard.

Johansson et al. (2003), manifestó que existen tres enfoques orientadas a procesos “Los tres enfoques de orientación hacia los procesos de fabricación administración de calidad total, justo a tiempo, y la reingeniería de procesos, pertenecen a la misma familia.” (p.20) en referencia a la familia de orientación hacia procesos.

### **Justo a Tiempo (JIT)**

La definición de la fabricación justo a tiempo según Johansson et al., (2003), nos indicó que es “Una filosofía unificada que demanda la reorganización total de las operaciones con el objeto de reducir al mínimo las actividades inútiles, “que no-agregan valor”, alinearlas· y equilibrarlas con la demanda. Además añade que, se enfoca fuertemente en la reducción del tiempo total de fabricación.” (p.20)

Johansson et al., (2003), añadió que: "Ha surgido con claridad la utilización de buscar nuevas formas de pensar en las mejoras en la operación de la cadena de valor de organizaciones, maneras de visionarlos no solo por alcanzar mejoras, sino por la idea de lograr mejores avances mucho más rápidos en el mercado." (p.19)

### **Administración de la calidad total - TQM**

La definición de la administración de alta calidad según Johansson, et al, (2003), nos indica que busca crear un ambiente de trabajo en el cual "hacer bien las cosas desde la primera vez" (p. 20) Donde la calidad sea inspeccionada en cada diseño. Tiene su repercusión en los cambios de la cultura organizacional sobre los profesionales.

Éste forma de pensar exige a la organización que busque la mejora continua a través del cambio de la cultura organizacional, el cual se considera que no hay cambio si no se implanta en la organización una nueva cultura para poder aplicar la mejora continua.

### **Reingeniería de procesos**

La definición de la reingeniería de procesos de negocios según Johansson et al. (2003), le llama también:

Reingeniería de procesos o simplemente BPR, si bien es un pariente cercano, desea encontrar una mejora radical en lugar de una de carácter continuo. Incrementa los esfuerzos de JIT y TQM para hacer de la orientación hacia los procesos una herramienta estratégica y el centro de la competencia en la organización. (p.20)

La reingeniería de procesos aparece en los años noventa, cuando muchas organizaciones occidentales fueron golpeadas por la recesión, debido a que los mercados llegaron a una saturación de oferta, y en el comienzo de la globalización aparece el BPR.

Hammer y Champy (1993) “La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34)

Hammer y Champy sobre la reingeniería de negocios invita a olvidar lo que tenemos por conocimientos en estos últimos doscientos años de la administración industrial. Invita a desaprender lo aprendido. Lo importante para la aplicación de la reingeniería es como se desea organizar hoy el trabajo, teniendo en cuenta cómo funciona el mercado y la disposición que se tiene de las tecnologías actuales, el cómo se desarrollaban las cosas antes deja de ser importante para el rediseñador de negocios.

Hammer y Champy (1993) definió reingeniería de procesos como “abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente” (p.33)

Otros enfoques también aparecieron antes de BPR, como en los años 80 surgió Sig Sigma como una opción para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio.

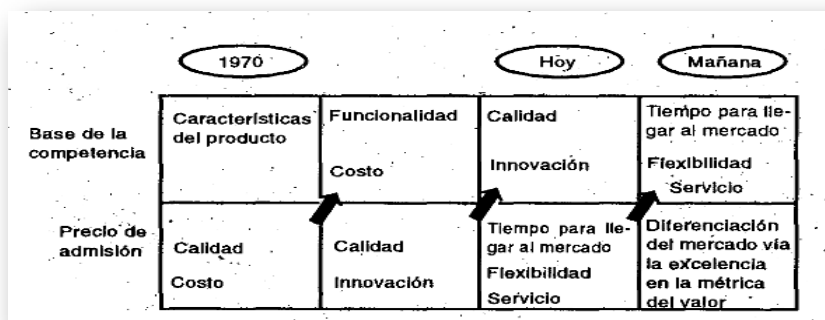


Figura 9. La base de la competencia está cambiando.

Nota: Johansson et al. (2003) (p. 24)

La figura 9 muestra Johansson et al. (2003) cómo ha evolucionado la competitividad de las organizaciones, añadió:

Mientras que en 1970 las compañías podían competir con eficiencia con base en las características del producto, hoy en día el tiempo para salir al mercado, la velocidad y el servicio se están agregando al armamento que incluye calidad innovación, funcionalidad y costo en la lista de lo que “se debe hacer” para permanecer competitivo. (p.24)

Como conclusión de estos tres enfoques podríamos decir que BPR impulsa a las JIT (Just in Time) y TQM (Totaly Quality Management) hacia el cliente y el proveedor para llegar al mercado con mayor eficiencia. Para lograr orientar una compañía se incline hacia los procesos es necesario que los líderes deben romper con el paradigma tradicional cuestionar así mismo como y en que se basan sus negocio, en el medio de cómo funcionan, es ahí aceptando que existe una mejor manera de que se pueden realizar las cosas se puede dar el cambio. En la figura 10 se puede apreciar la transición de una compañía con la aplicación de la mejora continua.

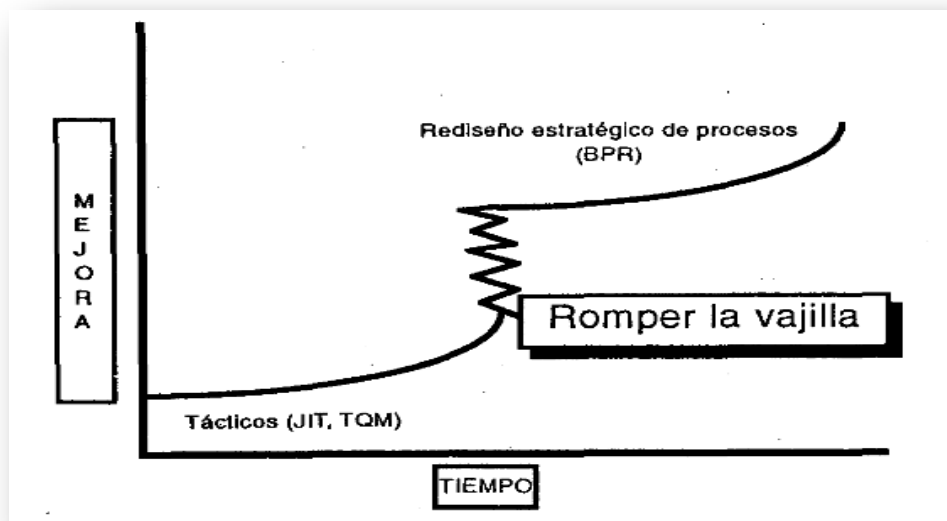


Figura 10. Situación de una compañía hacia la mejora orientada a los procesos.

Nota: Johansson et al. (2003), (p.30)

### **Técnicas de mejora continua Kaisen**

Hitpass (2013), definió “el origen de Kaizen es una filosofía de gestión japonesa de calidad total cuyo objetivo principal es el dominio de los procesos de producción por medio del mejoramiento continuo focalizándose principalmente en las capacidades de las personas. (p.64)

Las siglas de Kaizen significa Kai = cambio y zen= lo bueno. Se podría entender como “cambio para mejorar” según Hitpass (2013), “mejora continua” (p.63). Ésta filosofía apunta a que todos los días se puede realizar una mejora.

Hitpass (2013), añadió:

El éxito de Kaizen depende fuertemente que las personas involucradas apliquen conocimientos expertos capacidades. Las Personas deben trabajar en grupos (Teams), aplicar y compartir conocimientos, analizar en forma abierta, proponer como grupo de trabajo mejoras, y tomar responsabilidades sobre sus decisiones. Los grupos de trabajo actúan como pequeñas empresas autónomas dentro de la organización. Ellos planifican, analizan, toman decisiones, implementan mejoras y se comunican en forma independiente con sus proveedores y clientes. Como consecuencia se simplifican y acortan los procesos de decisiones al interior de la organización. Los dirigentes de niveles superiores pueden concentrarse a realizar su verdadera función, la gestión estratégica. (p.65)

### **Six Sigma**

Hitpass (2013), definió “ es una metodología de mejora continua que fue desarrollada por Motorola en los años ochenta con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y servicios basados en un concepto estadístico de gestión de calidad tendiente a reducir errores en el proceso de una empresa manufacturera. (p.61)

El objetivo del método es conseguir estadísticamente 3.4 errores por millón de eventos u oportunidades DPMO (Defecto por millón de oportunidades) es una medida de eficiencia de un proceso cuyo significado literal es defectos por millón de oportunidades. Si Six Sigma lograra su objetivo alcanzaría un nivel de calidad del 99.9997% lo cual significaría una producción casi sin errores es muy ambicioso pero si posible.

Hitpass (2013):

El método Six Sigma, conocido como DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve -Control), consiste en la aplicación de un proyecto estructurado en cinco fases que por lo general no dura más de 90 días: a) Definir el Problema (Define), b) Observar y medir el problema (Measure), c) Analizar el Problema (Analyze) d) Actuar sobre las causas (Improve), e) Estudiar los resultados y estandarizar las mejores prácticas. (p.62)

### **Modelo ciclo de deming (PDCA)**

Es una metodología occidental de calidad, que se le denomina Ciclo de Deming. Según Hitpass (2013), “El ciclo PDCA es un instrumento sistemático para la implementación y el logro de los objetivos que se persiguen con Kaizen.”(p.67)

Hitpass (2013), “las principales etapas son: (a) Plan: Control de calidad y detección de problemas. Análisis y propuestas de solución de problemas, (b) Do: Implementación de la solución del problema en operaciones, (c) Check: Evaluación de resultado, (d) Act: Monitorear y garantizar que el problema no vuelva a ocurrir.”(p.67)

QUÉ ES GESTIÓN - EL CICLO P D C A

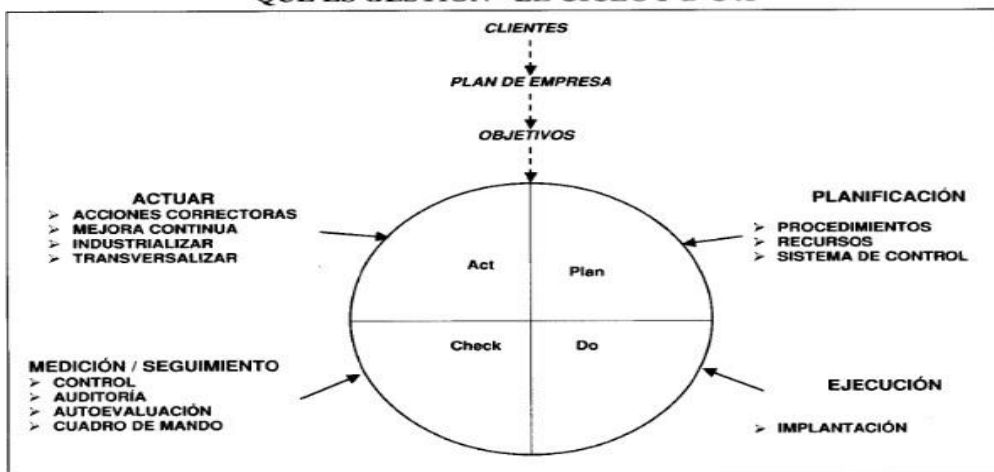


Figura 11. El ciclo P D C A. Nota: Perez (2004) (p.110)

**Business process management (BPM)**

Posterior cerca de a mediados de los años 90 surge los ERP's (Enterprise Resource Planing) como una solución para los problemas de la organización, pero estos Hitpass (2013) "no generaron la eficiencia y eficacia esperada en los procesos de negocios, estaban diseñados para mejorar la eficiencia administrativa." (p.8). Los ERP's integraron los datos de la organización, logrando tener una administración más ordenada y con menos datos redundantes.

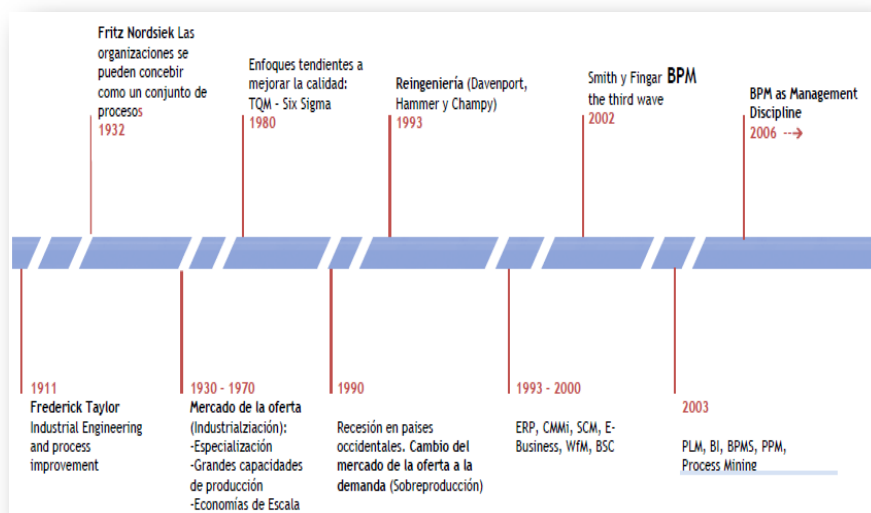


Figura 12. Evolución de la ingeniería de procesos hacia el BPM. Nota: Hitpass (2013) (p. 9)



Jeston y Neils (2008), son citados por Hitpass (2013) donde definió que BPM “es el logro de los objetivos empresariales a través de la mejora, la gestión y el control de los procesos de negocio. “ (p.17)

Para el año 2000 lentamente cobra importancia la gestión por procesos y a partir de los años 2005 y 2006 se instala definitivamente como una disciplina de gestión integrada basada en procesos de negocio.

### Modelado de procesos

A partir de los años 60 se empezaron a desarrollar técnicas de modelado sobre todo orientada al desarrollo de sistemas. En el análisis de sistemas se interesa seguir el flujo de datos que va por toda la organización pero para los procesos es mayor interés seguir el flujo de control, es ahí que a partir de los noventa aparecen las primeras técnicas de modelado de procesos.

Para Hitpass (2013), “podemos hacer la primera gran división en metodologías basadas en técnicas. Estas técnicas las podemos clasificar en orientadas al flujo de datos, flujo de control y orientadas al objeto.” (p.150) Ver la figura 13 a continuación sobre la clasificación que realiza Hitpass (2013) las técnicas de diagramación.

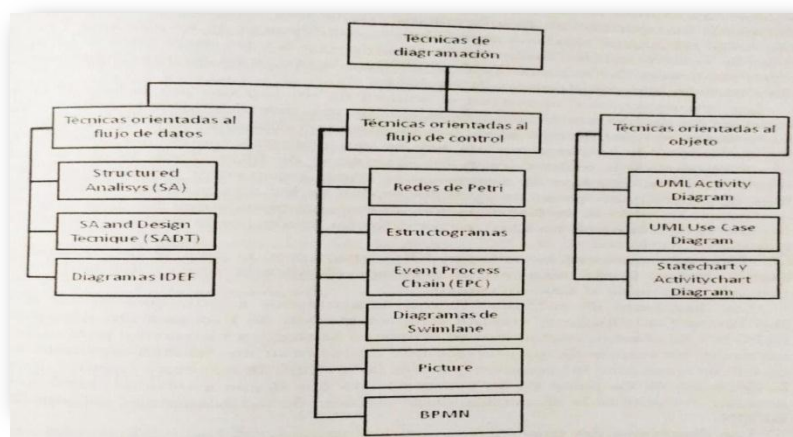


Figura 13. Clasificación de algunas técnicas de diagramación para modelamiento de procesos.

Nota: Hitpass (2013) (p.151)

## Business process model and notation BPMN

El BPMN fue desarrollado por el instituto Business Process Management Initiative (BPMI). Para Hitpass (2013) el principal objetivo fue disponibilizar una notación gráfica que se encuentre estandarizada la cual permite poder automatizar los procesos desde un diseño gráfico.

Para el año 2005 fue trasladado al proyecto a la Object Management Group (OMG), debido a que el BPMI no era instituto que administrara estándares, por el contrario la OMG es muy conocida en el campo informático porque administra, entre otros, el estándar del lenguaje para el diseño de software llamado Unified Modeling Language (UML). (p.158)

Los elementos básicos del BPMN se visualizan en la siguiente figura 14:

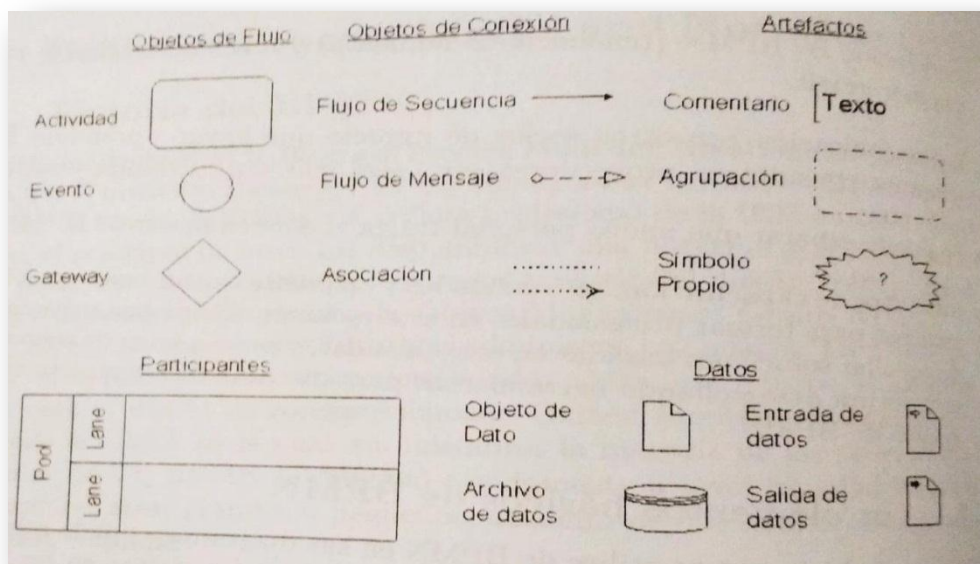


Figura 14. Elementos básicos BPMN.

Nota: Hitpass (2013) (p.160)

Estos elementos son los más usados en los cuales podemos apreciar que tenemos de diferentes tipos de objetos como lo son: Objetos de Flujo, Objetos de Conexión, Artefactos, Participantes, Datos. Los objetos de flujo se utilizan para poder

describir el punto de inicio, seguido por la actividad que se va a realizar y el Gateway que es para indicar una toma de decisión. Para los objetos de conexión, son utilizados para indicar la secuencia u asociación, le llamaríamos el tránsito que seguiría el proceso. En los artefactos, tenemos los comentarios que quisiéramos añadir a nuestro diagrama, agrupaciones que quisiéramos realizar. Los participantes vendrían a representar los dueños de procesos involucrados por donde va a interactuar el proceso. Los datos se refieren a representar el tipo de dato que va a ir ingresando a nuestro proceso.

### **Plataformas y herramientas BPM y SOA**

Según Hitpass (2013) El marco estructural de arquitectura empresarial propuesto en este trabajo, rompe con la ficción descrita en la sección anterior y propone separar en el ámbito de BPM las actividades empresariales en tres niveles: a) Capa BPG (Business Process Governance) que abarca todos los procesos analíticos y de dirección de una organización, b) La capa BPE (Business Process Execution) que abarca la implementación, ejecución, medición y monitoreo en procesos en operaciones, c) La capa de SOA (Service Oriented Architecture) que abarca el diseño de la arquitectura de software y de servicios. La ejecución, medición y monitoreo de servicios. (p.192)

En la siguiente figura 15 Hitpass propone que cada una de las 3 capas tiene su propio ciclo de vida y necesita de plataforma tecnológica especializadas. Si bien el autor lo divide en dos capas una de Negocio y otra de TI, es porque la capa de ejecución BPE es de responsabilidad de la capa de operaciones y de la tecnológica.

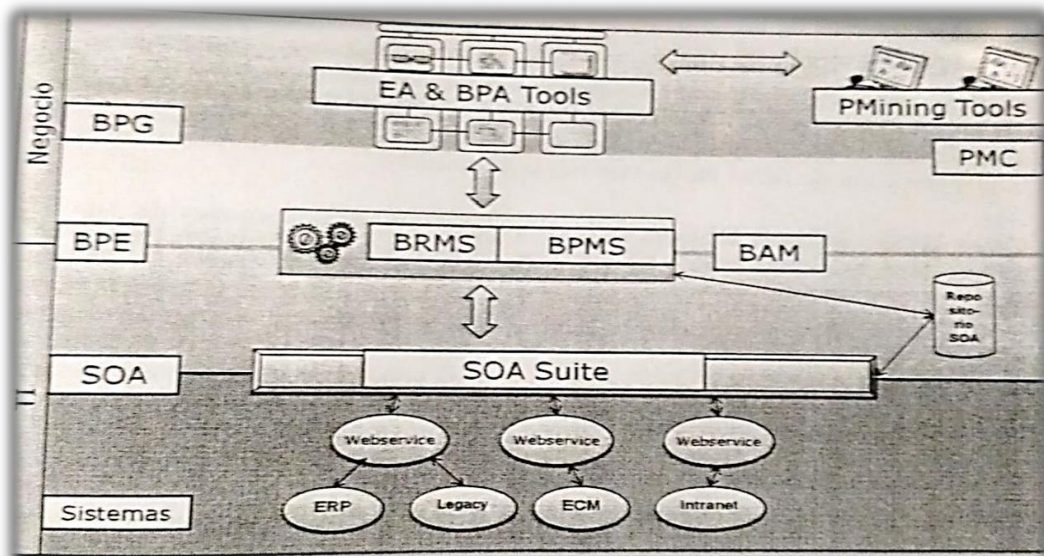


Figura 15. Plataformas y herramientas en el contexto de BPM. Nota: Hitpass (2013) (p.193)

Hitpass (2013)

Si BPM pretende mejorar la agilidad de negocio, es indispensable que los responsables de ambas capas trabajen en forma integrada y se conciben como un <<team>> colaborativo. Pero el concepto sin apoyo tecnológico no será suficiente. La plataforma modernas que fueron desarrolladas para apoyar la implementación de BPM deben permitir el trabajo colaborativo de los diferentes roles que asumen los participantes. Éste principio es válido para todas las capas y se requieren las siguientes funcionalidades y mecanismo para implementar el marco estructural propuesto con herramientas en cada una de las capas, a) Máximo grado de especialización para los entornos de herramientas en cada una de las capas, b) Los entornos tecnológicos deben trabajar en cada una de las capas sobre un repositorio integrado que permita mantener la actualidad y la integridad de los datos, como también que permita mantener la actualidad y la integridad de los datos, como también que permita de colaboración de participantes sobre una misma fuente de datos.

La tecnología es una impulsora y a su vez puede ser un elemento desestabilizador de las empresas que a pesar de mantener las mejores relaciones con sus clientes puede hacer que se vuelva vulnerable a los cambios tecnológicos de su entorno. Johansson et al.,(2003) “Los cambios de tecnología obligan a las compañías a romper la vajilla de porcelana, a redefinir el estado de su industria y su negocio, y a rediseñar sus procesos esenciales.” (p.61) caso contrario muchas de estas empresas pueden ser relegadas por no adaptarse a los cambios Hammer y Champy (1993) “Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época” (p.25)

### **1.2.1.1 Dimensiones de gestión por procesos**

De la forma como hemos ido explorando la gestión por procesos ahora enfocaremos las dimensiones de la misma, adecuándolas a nuestro estudio.

Dimensión 1 de la variable de estudio: Personas

Según lo expuesto por Perez (2010) “las personas las define como un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal. “(p.57)

Para Chiavenato menciona que las personas se vuelven socias de las organizaciones que aportan conocimientos, tienen habilidades y capacidades, son proveedoras. Como consecuencia constituyen el capital intelectual de las empresas.

Los indicadores son: conocimiento, habilidades y actitudes.

Paniagua (2007) definió conocimiento “como el instrumento para poder actuar que permite realizar acciones para lograr nuestro propósito, menciona también que el conocimiento tiene que haber pasado por un análisis, y por ello se vuelve útil para alcanzar el objetivo.” (p.55)

Whetten y Cameron (2011), definió habilidad como que “es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos.” (p.300)

Dimensión 2 de la variable de estudio: recursos físicos

Perez (2010), según lo definido por “las instalaciones, maquinarias, los recursos físicos, hardware y software deben estar en buen estado.” (p.57)

Los indicadores son: instalaciones, hardware, software

Dimensión 3 de la variable de estudio: planificación del proceso Según lo definido por Perez (2010), “es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo. Se incluye en método para la medición y el seguimiento del funcionamiento del proceso (medición o evaluación), el producto del proceso (medida de cumplimiento) y la satisfacción del cliente (medida de satisfacción)”. (p.58)

Los indicadores son procedimiento, hoja de proceso, instrucción técnica, instrucciones de trabajo.

### **Procedimiento**

La definición de procedimiento de Serna (2007), “es la especificación de cómo se realiza una actividad de forma detallada. Generalmente se ven expresados en documentos que tienen el objetivo y la aplicación de esta actividad, algunas de ellas se podría decir, que es se debe hacer y a quien le corresponde hacerlo, cuándo, dónde, y cómo se debe llevar a cabo, con que materiales, equipos y documentos deben contarse y por último Cómo debe controlarse y registrarse.” (p.167)

### **Hoja de proceso**

Hoja de procesos se le denomina a la formalización de los procesos el cual según el autor Perez (2004) “las descompone en tres partes: El encabezamiento, en donde se

define el objetivo y alcance, El diagrama de flujo del proceso y una breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso.” (p.94)

### **Las instrucciones técnicas**

En las Normas ISO se refiere a un procedimiento en el que se explica y se describe de forma detallada la metodología de lo que realiza de un proceso. Su objetivo es suministrar el detalle de la actividad u operación que va a realizar. Los documentos pueden presentarse como modelos, dibujos, cuadros etc.

### **Las instrucciones de trabajo.**

Instrucción de Trabajo o Instructivo es un documento generalmente relacionado con el proceso productivo de una empresa donde especifica al detalle cómo se realiza una actividad.

En lo anteriormente expuesto se ha hablado de la evolución que ha tenido la gestión por procesos desde Frederick Taylor considerado por algunos padre de la ingeniería de procesos, las revoluciones industriales, la evolución de las gestiones, el cambio de la organizaciones funcionales por la de procesos, las tres olas que ha tenido la gestión por procesos hasta la implementación de la disciplina BPM.

## **1.2.2 Variable de estudio: satisfacción de los clientes**

### **Definición**

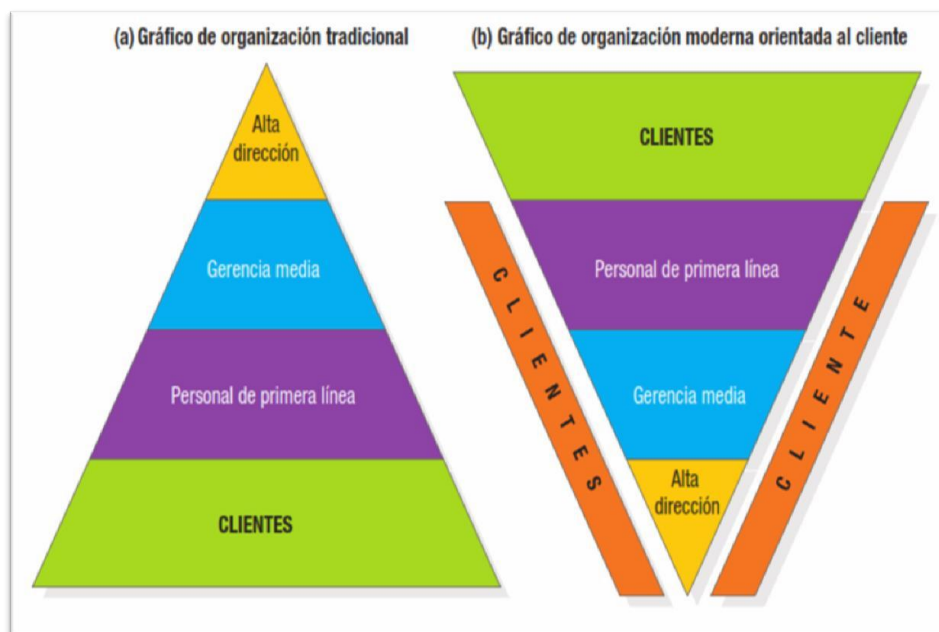
La satisfacción del cliente definida por Perez (2004), “indica que su satisfacción es la razón de ser y existir de la empresa está fuera de toda duda. La pregunta es ¿Por qué no la organizamos teniendo en cuenta este fin? Se trata de orientarla hacia la creación de valor para el cliente mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo y de gestión.” (p.10)

## Organización orientada al cliente

Las principales meta de cualquier empresa es desarrollar clientes leales.

Don Peppers y Martha Rogers, expertos en marketing citado por Kotler (2012) manifiestan:

El único valor que su empresa es capaz de generar, es aquel que se deriva de los clientes... tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Éstos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica, e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio. (p.123)



*Figura 16.* Organización tradicional vs organización orientada al cliente. Nota: Kotler (2012) (p. 124)

El cliente como “centro de ganancias” es el nuevo enfoque de organizaciones orientadas al cliente. La empresa considera que no debería usarse o el enfoque organizacional tradicional, ilustrado en la figura 16, una pirámide en cuya cúspide se encuentra la alta dirección, al centro la gerencia, y en su base el personal de primera



línea y los clientes. Al otro lado, una pirámide que en cuya cima se ubica los clientes seguido por el personal de primera línea, quien conoce y se relaciona directamente con el cliente seguido de la gerencia media la alta dirección.

## **El Cliente**

El cliente es Chang (2011) “cualquier persona, grupo de trabajo o departamento que recibe el producto y determina sus requerimientos. Básicamente hay dos clases de clientes.” (p.11)

Existen dos tipos de clientes, los clientes internos y los clientes externos.

Según Chang (2011) “el cliente interno es una persona, grupo de trabajo o departamento que trabaja para la misma organización que el productor por ejemplo, usted puede ingresar datos en el ordenador para los pagos al personal de su compañía (el cliente interno)” (p.12)

Según Chang (2011) “el cliente externo es una persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja en la misma organización que el productor. Por ejemplo, si usted maneja una cafetería preparará café para el cliente que lo paga.” (p.12)

### **1.2.2.1 Dimensiones de satisfacción de los clientes**

La variable según Pérez se medirá a través de las necesidades y expectativas.

Dimensión 1 de la variable de estudio: necesidades

Las necesidades Perez (2004), “Suelen ser objetivos y fácilmente explicitables; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad, a la fecha de entrega y a su precio. Justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.” (p.52)

Otra definición de Kotler (2001) “es la necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos.” (p.7)

Los indicadores son: necesidades psico-córporeas, cognoscitivas, afectivas.

P. Ferreiro y M. Alcázar (2008), definió psico-córporeas como “las que se relacionan con el mundo sensible, con las cosas externas a nosotros. Así mismo se podría de poner por ejemplo la necesidad de alimentarse, beber, dormir, comprarse una casa, tener un automóvil etc.” (p.25)

Ferreiro y Alcázar (2008), definió cognoscitivas como “las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controla la realidad, poder cosas y conseguir lo que queremos. Como ejemplo se puede mencionar la necesidad de conocer un oficio, saber idiomas etc.” (p.26)

La definición de las necesidades afectivas según Ferreiro y Alcázar (2008): “las define como la obtención de relaciones satisfactorias, de que nos quieren como personas.” (p.26)

Dimensión 2 de la variable de estudio: expectativas

Según lo manifestado por Perez (2004) “La existencia de expectativas es lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás. Las expectativas son subjetivas y más cambiantes que las necesidades.” (p.53)

Los indicadores son la motivación, la comunicación efectiva, las relaciones humanas.

Según lo afirmado por (Estrada, 2007) “Las dos técnicas de comunicación más importantes son hablar y escuchar. Durante el proceso de comunicación es esencial que el emisor obtenga retro-comunicación (feed-back), porque sólo así él puede asegurarse de que su mensaje fue recibido (escuchado) y comprendido. “(p.18)

En un estudio realizado por American Management Association se encontró que las empresas que muestran un crecimiento más acelerado se mantienen en contacto con sus mercados y están dispuestas a gastar dinero en hacerlo. Esas empresas conocen a sus clientes y mantienen actualizado ese conocimiento.

Según lo expuesto por Estrada (2007), entendemos por Relaciones Humanas: “es el arte de lograr llevarse bien con los demás. Como principal objetivo busca promover y conservar la cooperación entre sus miembros, así como la confianza entre los integrantes del grupo y del público usuario, en base a buenas relaciones y comunicaciones. Las relaciones humanas refuerzan la importancia de la interdependencia entre las personas.” (p.20)

Sin las relaciones humanas no podríamos llevar a cabo ningún proyecto de mejora, es vital lograr la cohesión entre sus miembros para que se cree un clima de confianza y esto conllevará a generar un buen clima organizacional que se verá impactado en la satisfacción de los clientes.

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación teórica**

Se sustenta según Carrasco (2006) “en que los resultados del estudio pueden llevarse a lo general e incorporarlo al conocimiento científico y además sirvan para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes” (p.119) por tal motivo se justifica teóricamente por la aplicación de la teoría y conceptos de las dimensiones personas, recursos físicos, planificación del proceso extraído del libro de Gestión por procesos del autor Pérez y por los conceptos y de Necesidades y expectativas dimensiones de la satisfacción de los clientes extraídos también de su mismo libro. Con respecto a los términos de proceso Perez (2010) mencionó que: “con respecto al término de proceso y gestión si bien ninguno de las dos nos suena a nuevo, no es menos cierto que el protagonismo que el modelo les asigna nos obliga a profundizar en su significado para llevarlo a la vida diaria de la empresa.” (p.13).

El autor colabora en ésta investigación, en un análisis de la gestión por procesos que realiza la secretaría de la Comandancia General de la Marina con el fin de brindar mejor servicio a los clientes.

### **Justificación práctica**

Según Carrasco (2006) “se refirió a que el trabajo del estudio contribuirá para encontrar solución a problemas prácticos, es decir, resolver el problema que es materia de investigación” (p.119), por tal motivo, la presente investigación permitió determinar si existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes en la secretaría de la Comandancia General de la Marina, lo cual permitirá mejorar sus procesos y la toma de decisiones posteriormente plantear las recomendaciones adecuadas con el fin de aprovechar de forma eficiente los resultados de ésta investigación y poder ampliar su ámbito.

Perez (2010), “la gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.” (p.15)

### **Justificación metodológica**

Según se refiere Carrasco (2006) “si los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación resultan eficaces y de ello se deduce que pueden estandarizarse, entonces podemos decir que tiene justificación metodológica” (p.119), es por ello que el estudio se justifica metodológicamente porque se realizó una investigación correlacional donde la toma de información fue mediante la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el que fue desarrollado en base a la aplicación de la teoría y conceptos de personas, recursos físicos, planificación del proceso extraído del libro de gestión por procesos del autor Pérez y por los conceptos de necesidades y expectativas de la satisfacción de los clientes extraídos también de su mismo libro. El procesamiento

de la información fue a través del software SPSS, los mismos que han sido validados y sometidos a la prueba de confiabilidad y que podrán ser utilizados en posteriores investigaciones. La población estuvo conformada por personal experto en gestión por procesos de la Marina de Guerra del Perú (40), y la muestra fue de tipo censal con un nivel del 96.6% de confianza.

## **Justificación social**

La justificación social según Carrasco (2006) “se sustenta en los beneficios que aporta para la población los resultados del estudio y que contribuya como inicio para llevar a cabo proyectos de mejoramiento social y económicos para la sociedad.” (p.120), es por ello que el estudio se enfoca a la gestión por procesos, un tema aún muy poco aplicado en las entidades públicas del estado que a poco a poco se van adaptando y adquiere así más importancia el estudio, por la aplicación en una entidad militar, cuya estructura es muy funcional, dejando un precedente para otras entidades castrense que también deseen aplicarlo en su institución.

## **1.4 Problema**

### **1.4.1 Planteamiento del problema**

Todos esperan que sus organizaciones sean competitivas, que rindan el máximo de calidad y servicio al cliente, y que se han flexibles a los cambios del mercado, en un mundo tan globalizado que vivimos, donde los cambios tecnológicos están estrechamente ligados a nuestra vida diaria y a la manera de cómo nos comunicamos e interactuamos, debería ser fácil, rápido y eficiente la adquisición de cual cualquier bien o servicio y que el cliente y/o usuario se sientan plenamente satisfecho.

Ante lo dicho anteriormente, sabemos que en la práctica, esto no funciona necesariamente así porque las organizaciones a pesar de toda la tecnología actualmente existentes no logra romper con las características de ser lentas, rígidas, ineficientes, poco creativas y resistentes al cambio según Hammer y Champy (1993)

”la explicación está en cómo hacen su trabajo estas compañías y por qué lo hacen así. “ (p.7)

Si bien hemos tenido avances tecnológicos importantes para la forma de cómo se realizan los negocios, seguimos trabajando muchas veces con las mismas formas reglamentadas del siglo pasado, no ha habido un cambio en la forma en que funcionan la organización se sigue manteniendo una jerarquización en su estructura y la organización se sigue mirando cómo funciona de arriba hacia abajo, de manera interna, no mirando de manera transversal como lo enfoca el cliente.

En el Perú, con relación a los dispositivos legales de referencias Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” de fecha 29 de enero del 2002 y el Decreto Supremo N° 090-2010-PCM de fecha 10 de setiembre del 2010, se inició el proceso de cambio de enfoque a nivel gobierno.

Actualmente, la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, requiere lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión, efectuando la evaluación, preparación, tramitación y archivo de la documentación oficial Institucional y extra- Institucional, a fin de proporcionar apoyo y asistencia al Comandante General de la Marina, para una gestión y toma de decisión oportuna. En la secretaría general, fluye toda la documentación que ingresa a Marina, día a día el personal recepciona, tramita, estudia cada documento y prepara una respuesta. Los clientes internos de la secretaría suelen ser la propia secretaría, otras dependencias de Marina; Los clientes externos de la secretaría son las personas naturales así como las distintas instituciones públicas o privadas que envían su documentación. La documentación llega por diferentes medios (correo, PGP, cartero), y diferentes formatos (documentación impresa, documentación en formato digitales, mensajes navales), en algunos casos un mismo documento puede haber ingresado por diferente medios en distintos tiempo, originando un problema administrativo. La documentación que ingresa de los clientes externos a la secretaría, en muchos casos se requiere hacer consulta a otra dependencia. Éste seguimiento es muchas veces mal llevado ya que cada dependencia tiene su propia

estructura funcional y trabajan de manera divorciada, generando retardo en el proceso de la contestación de documentación.

Por tal motivo se llega a la conclusión que se busca ver si existe o no relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de Secretaría de la Comandancia general de la Marina, el cual permita identificar una oportunidad de mejora para el proceso de tramitación, el cual, pueda replicarse en las demás dependencias de la Marina de Guerra del Perú.

#### **1.4.2 Problema general**

¿Existe relación entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

#### **1.4.3 Problema específico**

¿Existe relación entre las personas y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

¿Existe relación entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

¿Existe relación entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

### **1.5 Hipótesis**

#### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

H1: Existe relación directa entre las Personas y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

H2: Existe relación directa entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

H3: Existe relación directa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar si existe relación directa entre la gestión por procesos con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

### **1.6.2 Objetivo específicos**

Determinar si existe relación directa entre las personas con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Determinar si existe relación directa entre los recursos físicos con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Determinar si existe relación directa entre la planificación del proceso con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.



## **II. Marco Metodológico**

## 2.1 Variables

### **Definición conceptual de gestión por procesos.**

El autor Perez (2004), definió que “La gestión por procesos hace concordante las exigencias organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su instauración práctica no está libre de problemas consecuencia de paradigmas y valores culturales considerablemente compartidos y anclados en los éxitos del pasado.” (p. 10)

### **Definición operacional de gestión por procesos.**

Para medir la variable gestión por procesos se utilizó como instrumento el cuestionario que mide las dimensiones de: personas, recursos físicos y planificación del proceso.

### **Definición conceptual de satisfacción de los clientes.**

El autor Perez (2004) definió, “Que la satisfacción del cliente es lo más importante para la empresa. La pregunta es ¿porque no la organizamos teniendo en cuenta este fin? Se trata de destinarla hacia añadir valor para el cliente por medio de la identificación y adecuada gestión de los procesos operativos, de apoyo y de gestión.” (p.55)

### **Definición operacional de satisfacción de los clientes**

Para medir la variable satisfacción de los clientes se utilizó como instrumento el cuestionario que mide las dimensiones de: necesidades y expectativas.

## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 3.

*Operacionalización de la variable gestión por procesos.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Personas	Conocimiento			Bajo 9 - 21
	Habilidades	Del 1 al 9		Aceptable 22 - 34
	Actitudes			Alto 35 - 47
Recursos Físicos	Instalaciones			Bajo Medio 9 - 21
	Hardware	Del 10 al 18		Alto 22 - 34
	Software		1 = Nunca	35 - 47
Planificación del Proceso	Método de trabajo		2 = Casi nunca	
	Procedimiento		3 = Algunas veces 4 =	Bajo Medio 11- 25
	Hoja de Proceso	Del 19 al 29	Casi siempre 5 =	Alto 26- 40
Total Variable 1	Instrucción Técnica		Siempre	41 - 55
	Instrucción de Trabajo			Bajo Medio 29 - 67
	Gestión por procesos	Del 1 al 29		Alto 68 - 106
				107 - 145

Tabla 4

*Operacionalización de la variable satisfacción del cliente*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Necesidades	Psico – corpóreas	Del 1 al 6		Bajo 6 - 14
	Cognoscitivas Afectivas		1= Nunca	Medio 15 - 23
Expectativas	La Motivación	Del 7 al 15	2= Casi nunca	Alto 24 -32
	La comunicación efectiva		3= Algunas veces	Bajo 9 - 21
	Las relaciones humanas		4= Casi siempre	Medio 22 - 34
Total	Satisfacción de los clientes	Del 1 al 15	5= Siempre	Alto 35 - 47
				Bajo 15 - 35
				Medio 36 - 56
				Alto 57 - 77

### **2.3 Metodología**

En el presente capítulo se desarrolla los detalles del diseño metodológico desarrollado. Para el efecto partiremos por definir el tipo de diseño, la conveniencia del mismo para nuestro estudio y estableceremos las interrogantes de investigación, procediendo al desarrollo de las hipótesis sobre las variables y sus componentes.

La investigación se desarrolló con el método hipotético - deductivo, con enfoque cuantitativo, según Soto (2015), “permitió probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, asimismo porque busca la objetividad y mide la variable del objeto de estudio. El método hipotético deductivo permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general.” (p. 49)

El enfoque cuantitativo es definido según Hernandez, Fernández y Baptista (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (p.4)

La investigación aplicó la estadística para recopilar, procesar e interpretar los datos obtenidos de los cuestionarios de las variables gestión por procesos y satisfacción de los clientes tratando de establecer si existe relación.

### **2.4 Tipo de estudio**

El tipo de investigación es básica, según el autor Carrasco (2006), “que es la que no tiene como finalidad ser aplicada de manera inmediata, pues desea profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo conforman las teorías científicas mismas que las analiza para incrementar sus contenidos.” (p.43)

El nivel de la investigación es correlacional cito al autor. Soto (2015) “Su finalidad es ver si existe relación o el grado de asociación de dos o más variables.” (p.54)

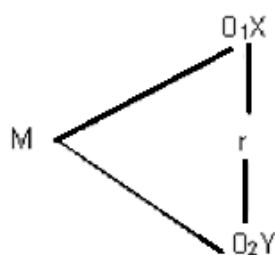
Según Carrasco (2006) “la singularidad de acceder a los investigadores el poder analizar y estudiar la asociación de fenómenos y hechos de la realidad, para saber su nivel de influencia o ausencia de ellas, tienen como objetivo hallar el grado de relación entre las variables que se estudia”. (p.73)

Asimismo, cabe indicarse que es de corte transversal, según Carrasco (2006) “el tipo de diseño utilizado permite realizar estudios de fenómenos y hechos en un momento determinado extraído de la realidad.” (p. 72)

## 2.5 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, en donde Hernandez, et al (2010) la definió como “investigaciones que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p. 149) En tanto no se manipulará ni se sometió a prueba las variables de estudio.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



**M:** muestra de los concedores de gestión por procesos

**O<sub>1</sub>X =** Observación sobre Gestión por procesos

**O<sub>2</sub>Y =** Observación sobre Satisfacción de los clientes

**r =** Relación entre variables. Coeficiente de correlación

*Figura 17.* Esquema de diseño de investigación correlacional. Nota: Soto (2015)

(p.67)

La recolección de los datos se efectuó a través de una encuesta al personal de la secretaría en donde se ha realizado el estudio.

Asimismo decimos que es trasversal según Hernandez et al. (2010) “en tanto que nos permitirá establecer en un momento específico la descripción de las variables, su interrelación e incidencia”. (p.86)

## **2.6 Población, muestra y muestreo.**

### **2.6.1 Población**

Según Hernandez et al. (2010) la población se definió como “grupo de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174)

Según Kerlinger y Lee (2002), citado por Soto (2015), definió la población como: “el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población objetivo o universo”. (p. 68)

Para el desarrollo de esta investigación, se necesitó realizar un estudio de la población de la institución, para poder saber cómo aplicar la propuesta y como afectaba y beneficiaba a cada integrante de la misma. Por consiguiente, la población de la presente investigación estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) personas todos trabajadores especialistas en procesos.

### **2.6.2 Muestra**

Gamarra, Berrospi, Pujay y Cuevas., (2013), “La muestra es un subconjunto de la población. Para que un sector de la población sea considerado como muestra, se requiere que todos los elementos de ella pertenezcan a la población. No serán muestras cuando algunos sujetos de la muestra no pertenecen a la población.” (p.49)

Para Hurtado, I. y Toro, J., (1998), consiste: “en las poblaciones pequeñas o finitas no se selecciona muestra alguna para no afectar la validez de los resultados”. (p.77).

En vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1999), opina que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123). Se tomó una muestra censal, es así que la muestra está conformada por 40 trabajadores de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina de Guerra del Perú.

### **2.6.3 Muestreo**

No se aplicó muestreo porque se tuvo una muestra censal. Es por ello que según se decidió considerar a los trabajadores administrativos que sumó un total de 40. El trabajo de campo fue realizado en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina de la cual se encuentran ubicadas en el distrito de La Perla, Callao.

## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1 Técnica**

Según Carrasco (2006) definió el concepto de técnica de investigación, “constituyen el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de investigación. Las técnicas como herramientas procedimentales y estratégicas suponen un previo conocimiento en cuanto a su utilidad y aplicación, de tal manera que seleccionarlas y elegir las resulte una tarea fácil para el investigador.” (p.274)

Según Carrasco (2006), también aporta sobre la técnica: “en el proceso de recopilación de información pueden emplearse diversas técnicas, muchas veces diseñadas por el propio investigador, sin embargo existen las que denominamos más usuales, tales como las técnicas de lectura, el fichaje, la observación, las grabaciones, las anotaciones electrónicas, etc.” (p.278)

La técnica de recolección que se aplicó en éste estudio fue la encuesta que tuvo como instrumentos dos cuestionarios tipo Likert con alternativa politómica.

Carrasco (2006), definió la encuesta, “la encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. Se utiliza para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo.” (p. 314)

Asimismo, Carrasco (2006), definió la escala de Likert:

La escala de Likert es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamiento, individual y colectivo de personas e instituciones, respecto de los cuales se pide que las personas sometidas a observación expresen su opinión o actitud. Para ello es necesario que cada ítem contenga una graduación escalonada de respuestas, que vayan de lo más favorable a lo menos favorable, de tal manera que permitan a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa. (p. 296)

### **2.7.2 Instrumentos**

Hernández, et al., (2010) “Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.” (p.200)

Para esta investigación, se elaboró el instrumento cuestionario como herramienta de recolección de datos.



El cuestionario para Carrasco (2006) fue considerado como un: "instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Es una forma o modalidad de la encuesta. (p.318)

### **Ficha técnica del instrumento gestión por procesos.**

Se tomó el cuestionario de gestión por procesos, teniendo en cuenta su ficha técnica:

Nombre del instrumento	Cuestionario de gestión por procesos
Autor y Año	Jackeline Cortez Osorio
Adaptado si fuera el caso	Año: 2016
Universo de estudio	40
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	40
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	12 – 23 Setiembre 2016
Escala de medición	Escala de Likert: 1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Tiempo utilizado	25 minutos por encuestado.
Cantidad de preguntas	El cuestionario consta de 29 ítems.

### Ficha técnica del instrumento satisfacción de los clientes

Se tomó el cuestionario de satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta su ficha técnica con las siguientes características:

Nombre del instrumento	Cuestionario de satisfacción de los clientes
Autor y Año	Jackeline Cortez Osorio
Adaptado si fuera el caso	Año: 2016
Universo de estudio	40
Nivel de confianza	95.0%
Margen de error	5.0%
Tamaño muestral	40
Tipo de técnica	Encuesta
Tipo de instrumento	Cuestionario
Fecha trabajo de campo	12 – 23 Setiembre 2016
Escala de medición	Escala de Likert: 1= Nunca 2= Casi nunca 3= Algunas veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Tiempo utilizado	20 minutos por encuestado
Cantidad de preguntas	El cuestionario consta de 15 ítems.

### Validez

Validez del instrumento: Hernández, et al., (2010) “es el grado que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (p. 278).

Validez de contenido: Hernández, et al., (2010) “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.” (p.201)

Validez de experto: Hernández, et al., (2010) “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema.” (p. 204)

El instrumento fue validado por personas expertas en la materia en evaluación, los cuales encontraron que tiene una validez significativa, por lo que el instrumento se considera aplicable a la muestra considerando el tipo de validez de contenido.

Los criterios de evaluación del instrumento fueron claridad, objetividad, suficiencia, consistencia, metodología aceptaron su aplicabilidad y suficiencia a fin de establecer la relación de la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Tabla 5.

*Estadística de fiabilidad.*

Experto	Institución donde labora	Gestión por procesos	Satisfacción de los clientes	Conformidad
Experto 01	UCV	100.00	93.33	Excelente
Experto 02	MGP	80.00	80.00	Muy Bueno
Experto 03	MGP	97.78	100.00	Excelente
Promedio		92.59	91.11	Excelente

De la tabla 5, en base a la opinión de los expertos consultados se muestra que la ponderación general del instrumento de gestión por procesos, es del 92.59% y para el instrumento satisfacción de los clientes es de 91.11%. Se concluye que ambos instrumentos tuvieron una calificación de excelente, por lo tanto los instrumentos son aplicables a la muestra.

Tabla 6.

*Resultado de validez Instrumento.*

Validador	Resultado
Experto 01	Aplicable
Experto 02	Aplicable
Experto 03	Aplicable

El resultado de la evaluación realizada por los expertos concluye que los instrumentos son aplicables.

## Fiabilidad

Soto (2015) mencionó que , “la confiabilidad se refiere a la credibilidad que brinda el instrumento, y esto se verifica si al aplicar repetidas veces dicho instrumento, brinda los mismos resultados o valores muy cercanos. “ (p. 72)

El presente estudio ha empleado el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach (usado para valores politómicos como la Escala de Likert), el cual consigue llegar a estimar la confiabilidad de cada instrumento.

Hernández, et al. (2010), mencionó que:

Es el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. El criterio de confiabilidad del instrumento se determina en la presente estudio, por el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. (p.302)

La prueba piloto se realizó con 20 participantes.

Tabla 7.

### *Niveles de confiabilidad.*

Valores	Nivel
-1 a 0	No es confiable
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota: Soto (2015) (p. 77)

## Variable 1: Gestión por procesos

Tabla 8.

*Resumen de procesamiento de casos.*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

En la tabla 8 se puede analizar en el resumen de procesamiento de los datos que se presentan 20 casos válidos y 0 casos excluidos.

Tabla 9.

*Estadística de fiabilidad.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	29

En la tabla 9 de la estadística de fiabilidad se puede analizar que en valor de Alfa de Cronbach es de 0.949 o 94,9% para 29 elementos de la variable gestión por procesos. Según la tabla 7, el nivel de confiabilidad para el instrumento de la variable gestión por procesos la confiabilidad de los datos es alta, por tanto es aplicable para nuestra muestra.

## Variable 2: Satisfacción de los clientes

Tabla 10.

*Resumen de procesamiento de casos.*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

En la tabla 10 se puede analizar en el resumen de procesamiento de los datos que se presentan 20 casos válidos y 0 casos excluidos.

Tabla 11.

*Estadística de Fiabilidad.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	15

En la tabla 11 de la estadística de fiabilidad podemos analizar que el valor de Alfa de Cronbach es de 0.802 o 80,2% para 15 ítems de la variable satisfacción de los clientes. Esto indica que la confiabilidad de los datos es fuerte para el instrumento de la variable satisfacción de los clientes, por tanto es aplicable para la muestra.

## **2.8 Método de análisis de datos**

Para analizar los datos se empleó los métodos de estadística descriptiva (distribuciones de frecuencia) y de estadística inferencial: prueba Rho de Spearman. El software utilizado para el análisis de datos fue SPSS v24.0.

Según Bisquerra (2009) , Para valorar la intensidad de los índices de correlación: Lo habitual es hacerlo calculando su significación estadística. Un estadístico, como por ejemplo el propio  $r$  de Pearson, es significativo cuando se puede afirmar, aceptando una determinada probabilidad de error, que es muy sencilla y las rutinas que implica su cálculo se pueden encontrar en la mayoría de los manuales de estadística. En la actualidad los programas estadísticos incorporan los mencionados cálculos y nos facilitan el grado de significación expresándolo en términos de probabilidad. (p. 211)

Tabla 12.

*Coefficiente de correlación.*

<b>Coefficiente</b>	<b>Interpretación</b>
0,0 a 0,20	correlación prácticamente nula
0,21 a 0,40	correlación baja
0,41 a 0,70	correlación moderada
0,71 a 0,90	correlación alta
0,91 a 1	correlación muy alta

*Nota:* Bisquerra (2009) (p.212)

La prueba Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman fue utilizada para la prueba de hipótesis, por el cual se realizó la contratación de la hipótesis y se determinó las conclusiones. Según Hurtado J. (2000):

La correlación por rangos ordenados de Spearman es una prueba estadística no paramétrica que permite, al igual que la correlación simple de Pearson, calcular la fuerza de la correlación entre las dos variables, cuando estas han sido medidas a un nivel ordinal. (p. 591)

### **III. Resultados**



Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario a los 40 trabajadores de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina a continuación se presentan los resultados.

Tabla 13.

*Resumen de casos.*

Gestión de Procesos	de Personas	Recursos Físicos	Planificación del Proceso	Satisfacción de los Clientes
N Válido	40	40	40	40
Perdidos	0	0	0	0

En la tabla 13 podemos interpretar que para las variables y dimensiones hay 40 casos válidos y no se presentan casos perdidos. Eso nos hace precisar que nuestra información es apropiada para realizar los procesos estadísticos descriptivos e inferenciales.

### 3.1 Resultados descriptivo de la variable gestión por procesos

Tabla 14.

*Frecuencia variable gestión por procesos.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido Bajo	8	20,0
Medio	8	20,0
Alto	24	60,0
Total	40	100,0

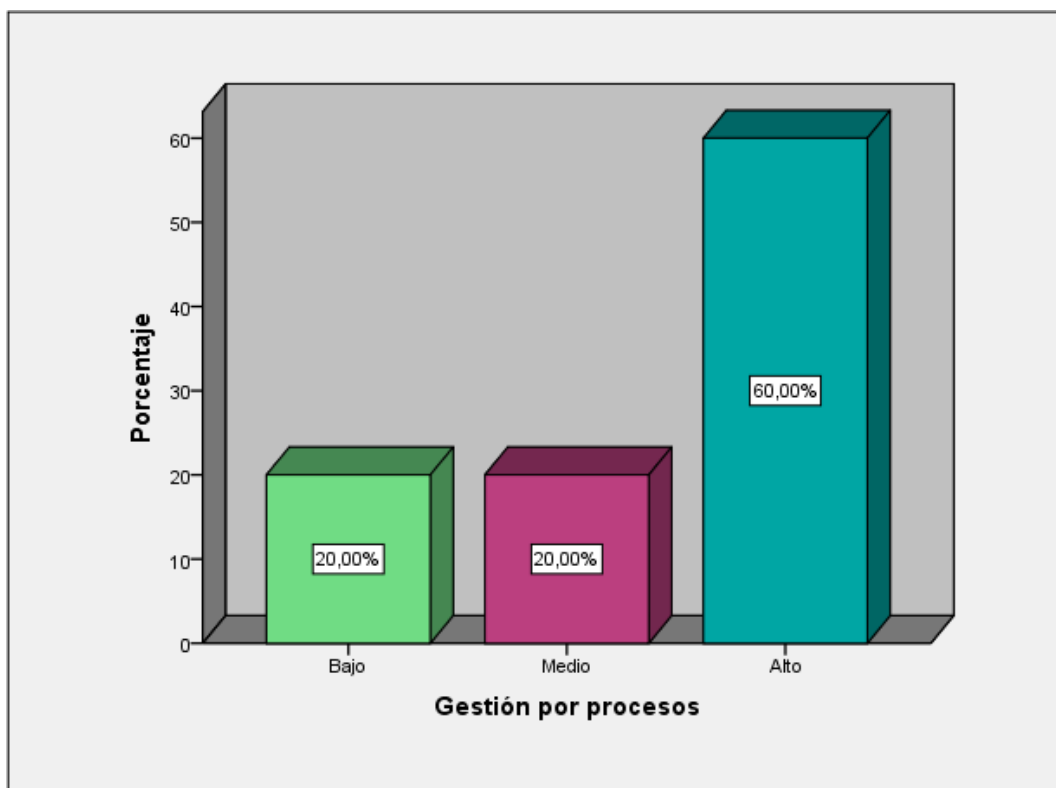


Figura 18. Niveles de gestión por procesos.

En la tabla 14 y la figura 18 donde se muestra los porcentajes de la variable gestión por procesos, podemos interpretar que un 60.0% (24) alto, un 20.0% (8) medio y un 20.0% (8) no consideran medio. Por lo cual se expresa que existe un nivel alto en cuanto a la gestión por procesos en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina 2016.

Tabla 15.

*Dimensión personas.*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	12,5
	Medio	7	17,5
	Alto	28	70,0
	Total	40	100,0

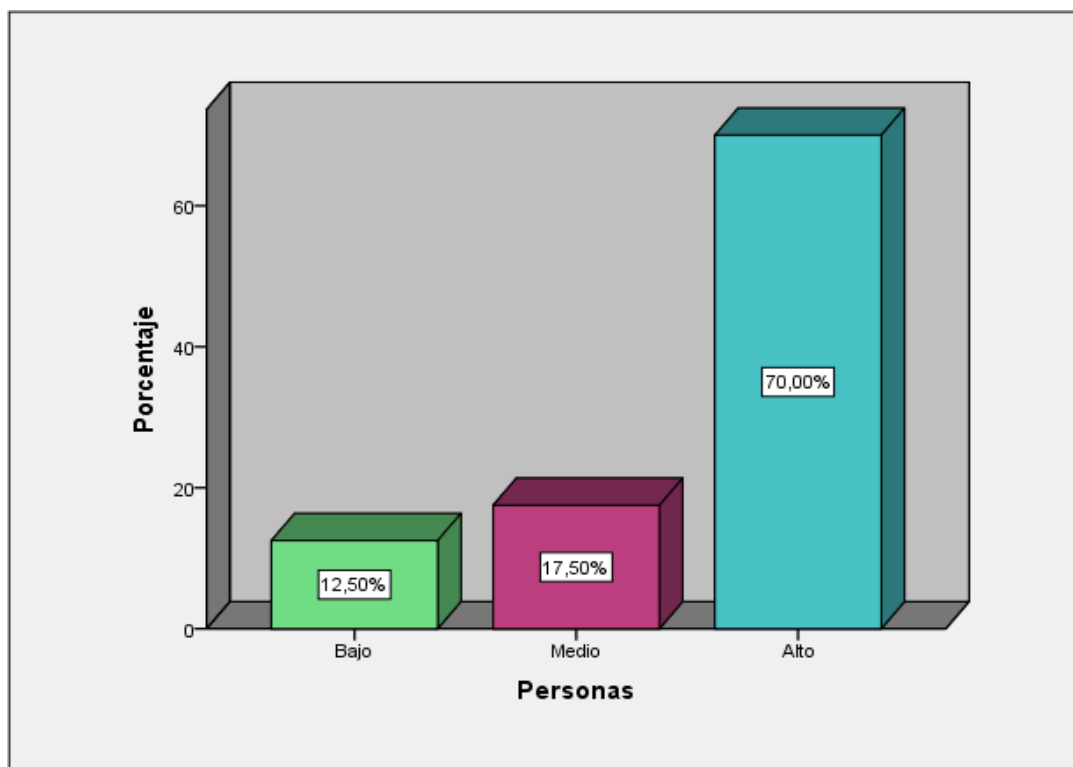


Figura 19. Dimensión personas de la variable gestión por procesos.

En la tabla 15 y la figura 19 donde se muestra los porcentajes de la dimensión uno personas de la variable gestión por procesos, podemos interpretar que un 70.0% (28) como alto, un 17.5% (7) medio y un 12.5% (5) bajo. Por lo cual se expresa que existe un nivel Alto en cuanto al compromiso de las persona en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina 2016.

Tabla 16.

*Dimensión recursos físicos.*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	9	22,5
	Medio	7	17,5
	Alto	24	60,0
	Total	40	100,0

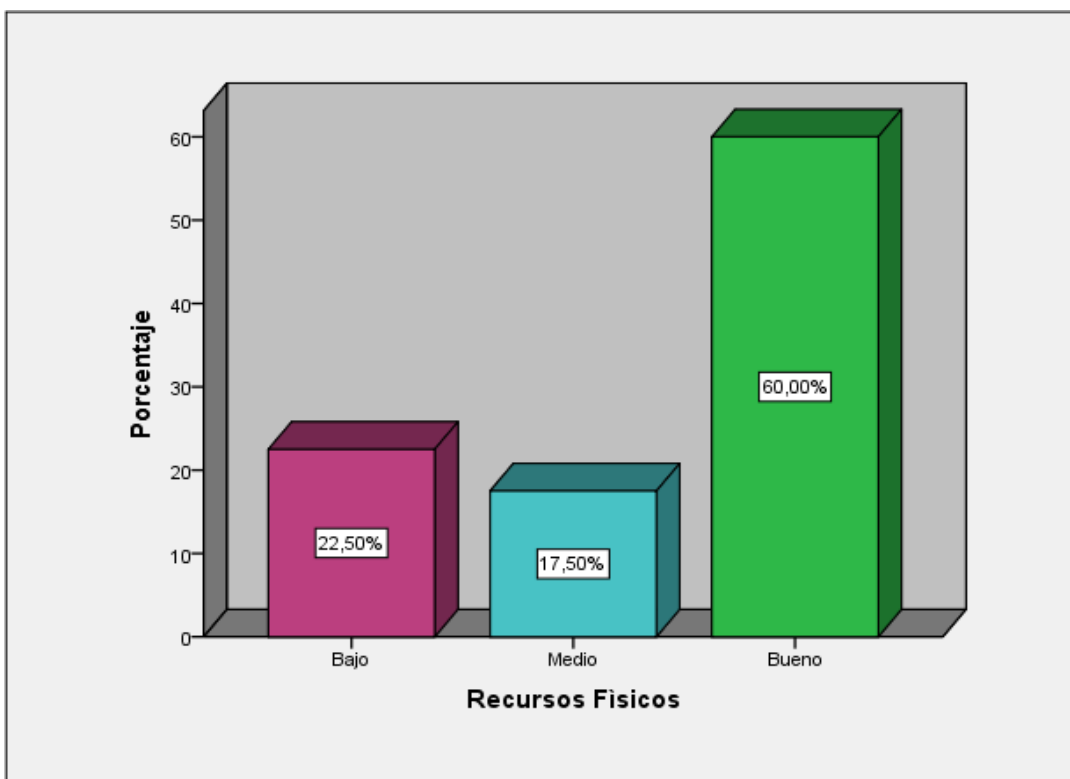


Figura 20. Dimensión recursos físicos de la variable gestión por procesos.

En la tabla 16 y la figura 20 donde se muestra los porcentajes de la dimensión dos recursos físicos de la variable gestión por procesos, podemos interpretar que un 60.0% como alto, un 17.5% medio y un 22.5% bajo. Por lo cual se expresa que existe un nivel alto en cuanto a los recursos físicos en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Tabla 17.

*Dimensión planificación del proceso.*

Niveles		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	25,0
	Medio	20	50,0
	Alto	10	25,0
	Total	40	100,0

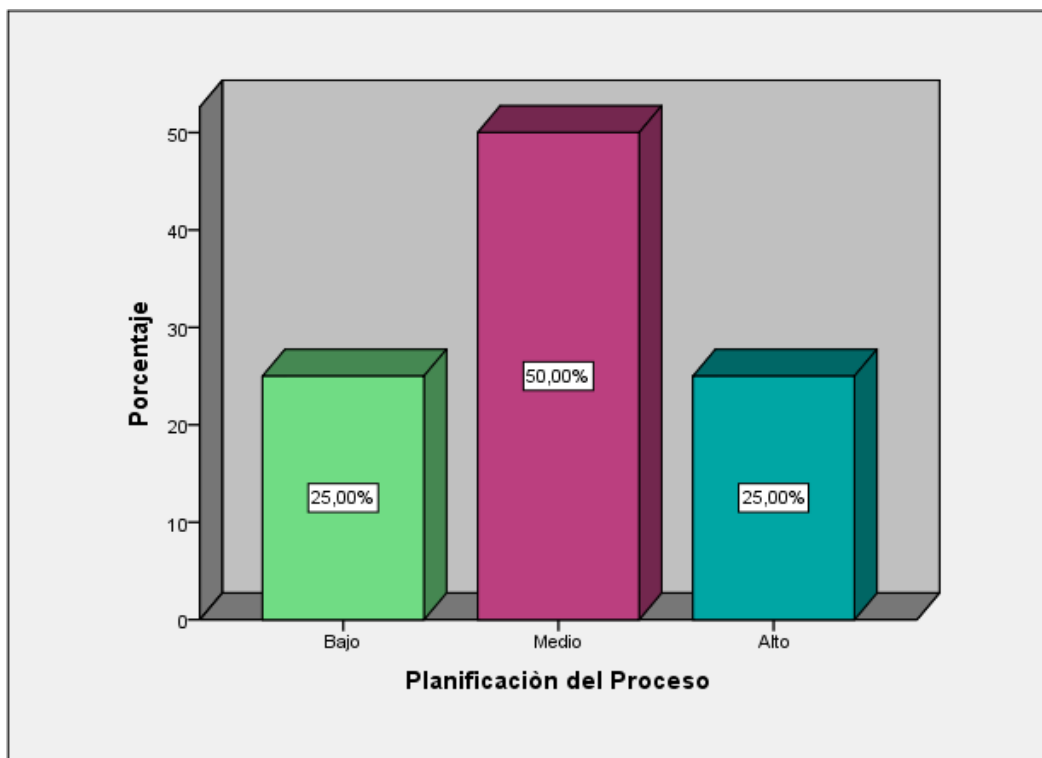


Figura 21. Dimensión planificación del proceso de la variable gestión por procesos.

En la tabla 17 y la figura 21 donde se muestra los porcentajes de la dimensión tres planificación del proceso de la variable gestión por procesos, podemos interpretar que un 25.0% (10) como alto, un 50.0% (20) medio y 25.0% (10) bajo. Por lo cual se expresa que existe un nivel alto en cuanto a los recursos físicos en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Tabla 18.

*Variable satisfacción del cliente.*

	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	5	12,5
	Medio	9	22,5
	Alto	26	65,0
	Total	40	100,0

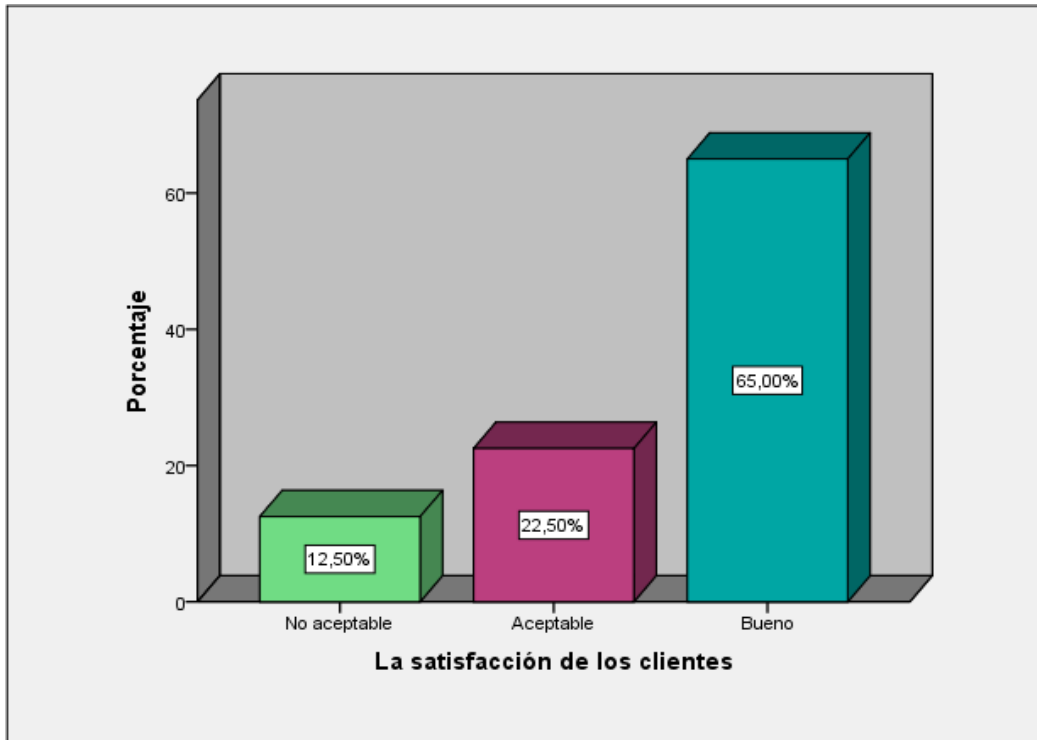


Figura 22. Variable la satisfacción de los clientes.

En la tabla 18 y la figura 22 donde se muestra los porcentajes de la variable satisfacción de los clientes, podemos interpretar que un 65.0% (26) como alto, un 22,5% (9) Medio y un 12,5% (5) bajo. Por lo cual se expresa que existe un nivel alto en cuanto a la satisfacción de los clientes en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina 2016.

### Tabla cruzada

Tabla 19.

Tabla cruzada gestión por procesos y satisfacción de los clientes.

		La satisfacción de los clientes				Total
		Bajo	Medio	Alto		
Gestión por procesos	Bajo	Recuento	5	3	0	8
		% del total	12,5%	7,5%	0,0%	20,0%
	Medio	Recuento	0	6	2	8
		% del total	0,0%	15,0%	5,0%	20,0%
	Alto	Recuento	0	0	24	24
		% del total	0,0%	0,0%	60,0%	60,0%
Total	Recuento	5	9	26	40	
	% del total	12,5%	22,5%	65,0%	100,0%	

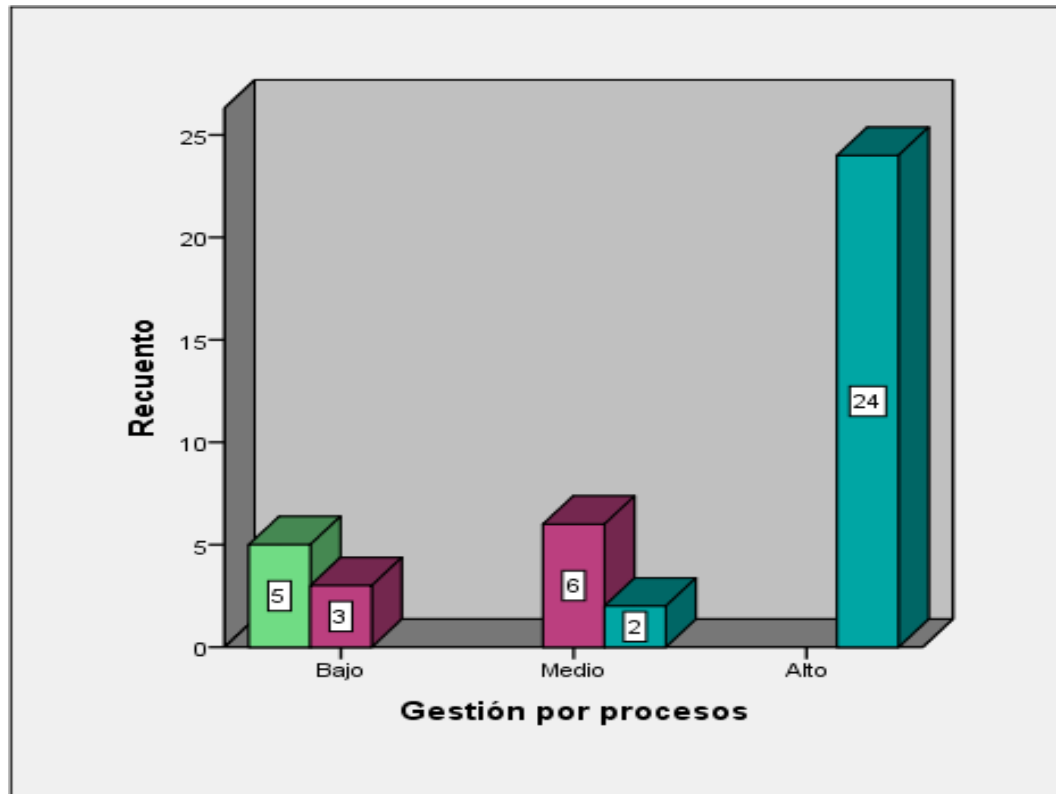


Figura 23. Gestión por procesos y satisfacción de los clientes.

Según la tabla 19 y la figura 23 de acuerdo a la relación de la variable Gestión por procesos con la variable Satisfacción de los clientes, según se muestra en los datos, tenemos que el 60.0% (24) considera un nivel alto y alto en ambas, el 15% (6) considera un nivel de medio y medio en ambas y el 12.5% (5) considera un nivel bajo y bajo en las dos variables.

Tabla 20.

Tabla cruzada personas y satisfacción de los clientes.

		La satisfacción de los clientes			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Personas	Bajo	Recuento	5	0	5
		% del total	12,5%	0,0%	12,5%
	Medio	Recuento	0	7	7
		% del total	0,0%	17,5%	17,5%
	Alto	Recuento	0	2	26
		% del total	0,0%	5,0%	65,0%
Total	Recuento	5	9	26	40
	% del total	12,5%	22,5%	65,0%	100,0%

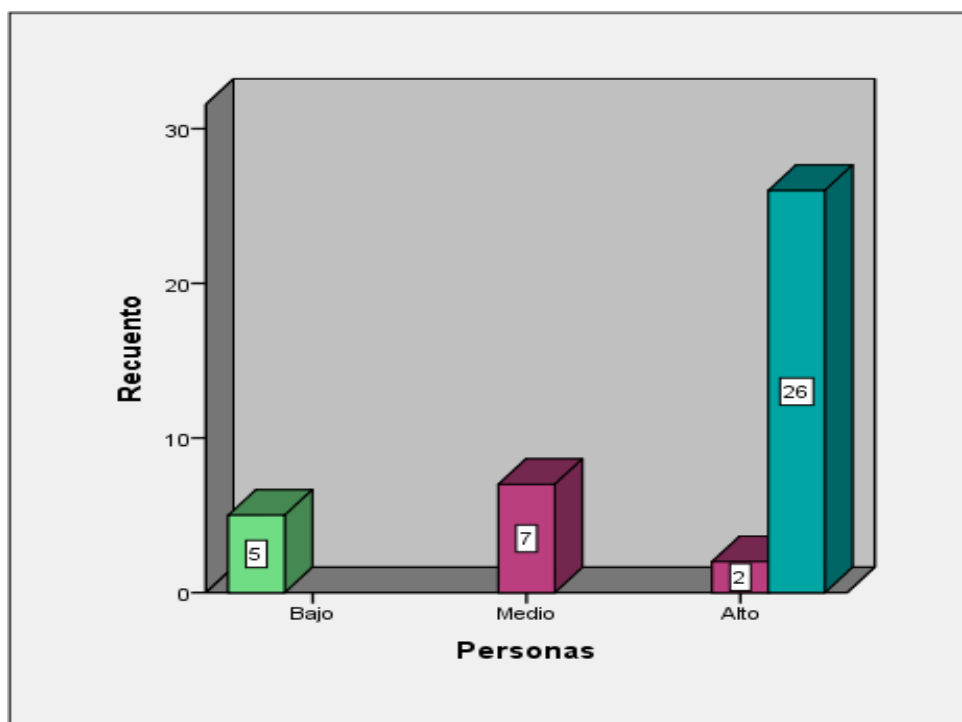


Figura 24. Dimensión personas y satisfacción de los clientes.

Según la tabla 20 y la figura 24 de acuerdo a la relación de la dimensión personas de la variable Gestión por procesos con la variable Satisfacción de los clientes, según se muestra en los datos, tenemos que el 65.0% (26) considera un nivel alto y alto, 17.5% (7) considera un nivel de medio y medio y el 12.5% (5) considera un nivel bajo y bajo.

Tabla 21.

Tabla cruzada recursos físicos y satisfacción de los clientes.

		La satisfacción de los clientes			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Recursos Físicos	Bajo	Recuento	5	4	0	9
		% del total	12,5%	10,0%	0,0%	22,5%
	Medio	Recuento	0	5	2	7
		% del total	0,0%	12,5%	5,0%	17,5%
	Alto	Recuento	0	0	24	24
		% del total	0,0%	0,0%	60,0%	60,0%
Total	Recuento	5	9	26	40	
	% del total	12,5%	22,5%	65,0%	100,0%	



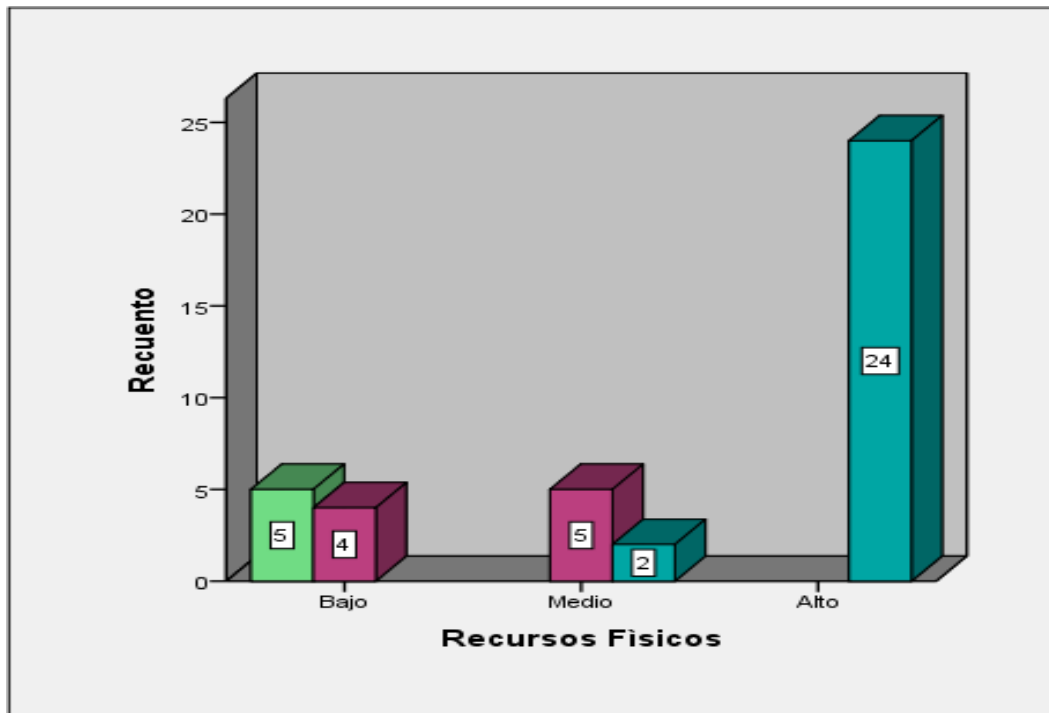


Figura 25. Dimensión recursos físicos y satisfacción de los clientes.

Según la tabla 21 y la figura 25 de acuerdo a la relación de la dimensión recursos físicos de la variable Gestión por procesos con la variable Satisfacción de los clientes, según se muestra en los datos, tenemos que el 60.0% (24) considera un nivel alto y alto, 12.5% (5) considera un nivel de medio y medio y el 12.5% (5) considera un nivel bajo y bajo.

Tabla 22.

Tabla cruzada planificación del proceso y satisfacción de los clientes.

		La satisfacción de los clientes			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Planificación del Proceso	Bajo	Recuento	5	3	2	10
		% del total	12,5%	7,5%	5,0%	25,0%
	Medio	Recuento	0	4	16	20
		% del total	0,0%	10,0%	40,0%	50,0%
	Alto	Recuento	0	2	8	10
		% del total	0,0%	5,0%	20,0%	25,0%
Total	Recuento	5	9	26	40	
	% del total	12,5%	22,5%	65,0%	100,0%	

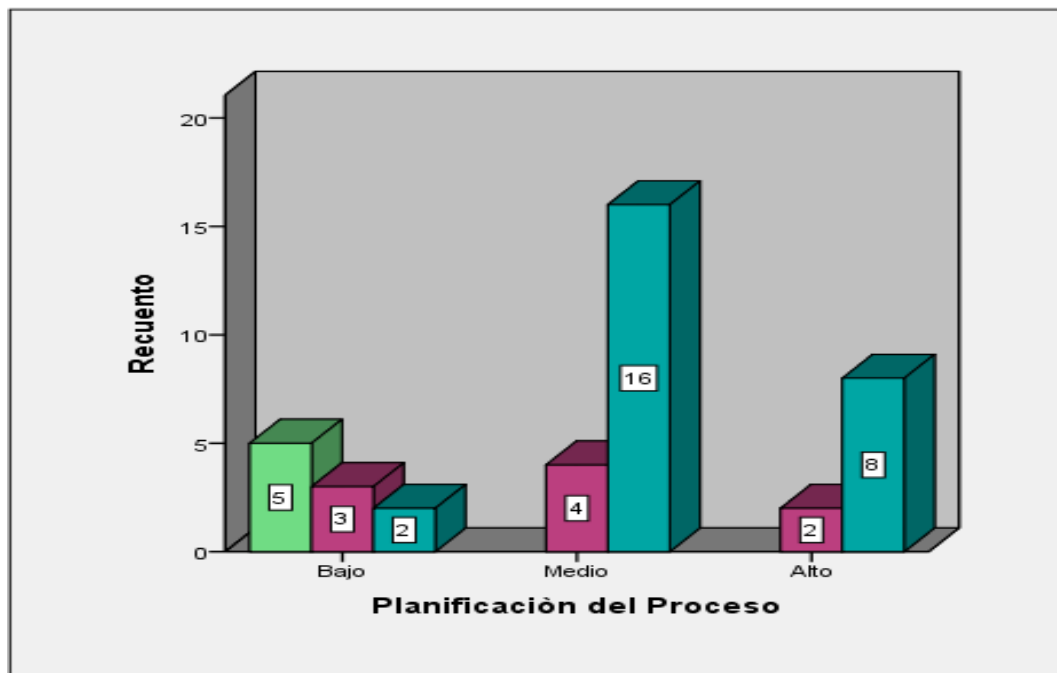


Figura 26. Planificación del proceso y satisfacción de los clientes.

Según la tabla 22 y la figura 26 de acuerdo a la relación de la dimensión planificación del proceso de la variable Gestión por procesos con la variable Satisfacción de los clientes, según se muestra en los datos, tenemos que el 40.0% (16) considera un nivel medio y medio, 20% (8) considera un nivel de alto y alto y el 12.5% (5) considera un nivel bajo y bajo.

### 3.2 Resultados inferenciales

#### Prueba de hipótesis general

Ho: No existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Ha: Existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

#### Nivel de significación

Se ha considerado  $\alpha=0.05$

## Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

## Prueba estadística

Debido a las variables tienen escala ordinal utilizamos el método estadístico para hallar el grado de relación de las variables, se utiliza Rho de Spearman de la estadística no paramétrica.

Tabla 23.

*Correlación gestión por procesos y la satisfacción de los clientes*

		Gestión por procesos	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,923**
		N	40
	La satisfacción de los clientes	Coefficiente de correlación	,923**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de la tabla 23, la prueba de hipótesis tiene un p-valor =  $0,000 < 0,05$ , y un coeficiente Rho de Spearman = 0.923, existe una correlación altamente significativa, según Bisquerra (2009), existe una correlación muy alta (Ver Tabla 11), es decir existe una relación directa entre la Gestión por procesos y satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; es decir, que a mayor gestión por procesos presenta una mayor satisfacción de los clientes.

### Hipótesis específicas 1

Ho: No existe una relación directa las personas y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Ha: Existe una relación directa las personas y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

### Nivel de significación

Se ha considerado  $\alpha=0.05$

### Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

### Prueba estadística

Debido a las variables tienen escala ordinal utilizamos el método estadístico para hallar el grado de relación de las variables, se utiliza Rho de Spearman de la estadística no paramétrica.

Tabla 24.

*Correlación personas y la satisfacción de los clientes.*

		La satisfacción de los clientes		
		Personas		
Rho de Spearman	Personas	Coeficiente de correlación	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
La satisfacción de los clientes	Personas	Coeficiente de correlación	,921**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de la tabla 24, la prueba de hipótesis tiene un p-valor =  $0,000 < 0.05$ , y un coeficiente Rho de Spearman = 0.921, existe una correlación altamente significativa, según Bisquerra (2009), existe una correlación muy alta (Ver Tabla 11), es decir existe una relación directa entre las personas y satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; es decir, que a mayor compromiso de las personas presenta una mayor satisfacción de los clientes.

### **Hipótesis específicas 2**

Ho: No existe una relación directa entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

Ha: Existe una relación directa entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

### **Nivel de significación**

Se ha considerado  $\alpha=0.05$

### **Regla de decisión**

Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

### **Prueba estadística**

Debido a las variables tienen escala ordinal utilizamos el método estadístico para hallar el grado de relación de las variables, se utiliza Rho de Spearman de la estadística no paramétrica.

Tabla 25.

*Correlación recursos físicos y la satisfacción de los clientes.*

		Recursos Físicos	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Recursos Físicos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,923**
		N	40
La satisfacción de los clientes	Recursos Físicos	Coeficiente de correlación	,923**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de la tabla 25, la prueba de hipótesis tiene un p-valor =  $0,000 < 0,05$ , y un coeficiente Rho de Spearman = 0.923, existe una correlación altamente significativa, según Bisquerra (2009), existe una correlación muy alta (Ver Tabla 11), es decir existe una relación directa entre los recursos físicos y satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; es decir, que a mayor recursos físicos presenta una mayor satisfacción de los clientes.

### Hipótesis específicas 3

Ho: No existe una relación directa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016

Ha: Existe una relación directa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

### Nivel de significación

Se ha considerado  $\alpha=0.05$

## Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$ , se acepta  $H_0$ ; Si  $p < \alpha$ , se rechaza  $H_0$

## Prueba estadística

Debido a las variables tienen escala ordinal utilizamos el método estadístico para hallar el grado de relación de las variables, se utiliza Rho de Spearman de la estadística no paramétrica.

Tabla 26.

*Correlación Planificación del Proceso y la satisfacción de los clientes.*

		Planificación del Proceso	La satisfacción de los clientes	
Rho de Spearman	Planificación del Proceso	Coefficiente de correlación	1,000	,508
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	40	40
	La satisfacción de los clientes	Coefficiente de correlación	,508**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de la tabla 26, la prueba de hipótesis tiene un p-valor =  $0,001 < 0,05$ , y un coeficiente Rho de Spearman = 0.508, existe una correlación significativa, según Bisquerra (2009), existe una correlación moderada (Ver Tabla 11), es decir existe una relación directa entre la planificación del proceso y satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; es decir, que a mayor planificación del proceso presenta una mayor satisfacción de los clientes.

## **IV. Discusión**



En el presente capítulo y después los resultados obtenidos se compararan la observación descriptiva e inferencia con los antecedentes y el marco conceptual de la presente investigación.

En la evidencia empírica encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos que el nivel alto de la gestión por procesos está asociados con el nivel alto de la satisfacción de los clientes con un porcentaje de 60.0% mientras que la relación de nivel medio de ambas variables con un porcentaje de 15%, y el 12.5% se encuentra en el nivel bajo. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación altamente significativa, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.923\*\* encontrándose en el rango de 0,91 a 1,00 según Bisquerra (2009), este análisis permite determinar que la gestión por procesos se relaciona con la satisfacción de los clientes en un nivel muy alto, dichos resultados concuerdan con los encontrados por Según Amores (2015), las evaluaciones realizadas sobre la gestión de procesos, específicamente en el cumplimiento de los objetivos y metas por parte de los trabajadores, permiten concluir que la mayor parte se desarrolla de una manera eficiente en relación a sus metas y objetivos, además, existe una marcada pérdida de tiempo y dinero, es decir, un desperdicio tanto de recursos económicos como de esfuerzos del talento humano en ciertas actividades laborales que podrían ser realizadas en menor tiempo y dentro de un proceso más eficientes.

Es por otro lado que un número considerable de clientes califican a los procesos de calidad que realiza en la cooperativa como muy Alto, esto refleja que parcialmente se satisface las necesidades de los clientes que consideran que los procesos realizados es malo, demostrando así su insatisfacción con la cooperativa; respuestas brindadas dentro del concepto de gestión por procesos por Johansson et al. (2003) en que menciona que donde todo el mundo considera como patrón trabajar en equipos funcionales interrelacionados donde las personas y organizaciones entienda y aprecie el valor que los demás contribuye a la empresa y donde las personas tengan como objetivo principal llegar a dar un servicio o producir un producto que se sienta como el mejor.

Ante lo anterior mencionado, se ratifica la hipótesis general planteada que muestra una base teórica que permite confirmar que los resultados estadísticos utilizados presentan una validez teórica y práctica.

En la evidencia empírica encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos observa que el nivel alto de la dimensión persona de la variable gestión por procesos está asociados con el nivel alto de la satisfacción de los clientes con un porcentaje de 65.0% mientras que la relación de nivel medio de ambas variables con un porcentaje de 17.5%, y el 12.5% se encuentra en el nivel Bajo. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación altamente significativa, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.921\*\* encontrándose en el rango de 0,91 a 1,00 según Bisquerra (2009), este análisis permite determinar que la dimensión personas de la gestión por procesos se relaciona con la satisfacción de los clientes en un nivel muy alto, dichos resultados concuerdan con los encontrados por Amores (2015) señala que mantiene un sistema de gestión por procesos que en su mayoría los empleados lo perciben como no adecuado.

A pesar de que este sistema es aplicado sistemáticamente en casi todas las áreas, los colaboradores consideran que los procesos aún se encuentran en gestación, y por ello, existen procesos aislados, actividades que no generan valor, los empleados mantienen un desconocimiento de información relevante (metas, objetivos, cliente) y principalmente aún no se tiene establecido la orientación al cliente como actor principal, sino que, en ocasiones priorizan la producción, y es aquí precisamente donde también se puede apreciar el grado de desmotivación que existe en la empresa. Manzon (2013) la proactividad de las personas que tienen los miembros de la organización influye en cierto grado en la insatisfacción de los clientes. También señala que el programa y frecuencia de capacitación obtiene una mediana satisfacción, la cual repercute en la escala de medición; respuestas brindadas dentro del concepto de personas por Pérez (2010) asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajador se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.

Ante lo anterior mencionado, se ratifica la primera hipótesis planteada muestra una base teórica que permite confirmar que los resultados estadísticos utilizados presentan una validez teórica y práctica.

En la evidencia empírica encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos observa que el nivel Alto de la dimensión recursos físicos de la variable gestión por procesos está asociados con el nivel Alto de la satisfacción de los clientes con un porcentaje de 60.0% mientras que la relación de nivel medio de ambas variables con un porcentaje de 12.5%, y el 12.5% se encuentra en el nivel Bajo. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación altamente significativa, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.923\*\* encontrándose en el rango de 0,91 a 1,00 según Bisquerra (2009), este análisis permite determinar que la dimensión recursos físicos de la gestión por procesos se relaciona con la satisfacción de los clientes en un nivel muy alto, dichos resultados concuerdan con los encontrados por Aimacaña (2013) señala que la satisfacción del clientes un aspecto que necesita un estudio más profundo que lleve a establecer resultados más óptimos, ya que por motivos de recursos (económicos, tiempo, tecnológico) no se ha podido llegar a un nivel de estudio más específico, así mismo también concuerda con Manzon (2013) en donde las instalaciones y la apariencia del personal al no ser de lo mejor influenció en la aceptación de los clientes; respuestas brindadas dentro del concepto de recursos físicos por Pérez(2010), en donde concuerda que las instalaciones, maquinarias, los recursos físicos, hardware y software deben estar en buen estado.

Ante lo anterior mencionado, se ratifica la segunda hipótesis planteada muestra una base teórica que permite confirmar que los resultados estadísticos utilizados presentan una validez teórica y práctica.

En la evidencia empírica encontrada señala con respecto a la parte descriptiva de los datos se observa que el nivel Alto de la dimensión planificación del proceso de la variable gestión por procesos está asociados con el nivel Alto de la satisfacción de los clientes con un porcentaje de 40.0% mientras que la relación de

nivel medio de ambas variables con un porcentaje de 20%, y el 12.5% se encuentra en el nivel Bajo. En el plano inferencial se ha podido determinar la existencia de una correlación significativa, donde el coeficiente Rho de Spearman es igual a 0.508\*\* encontrándose en el rango de 0,41 a 0,70 según Bisquerra (2009), este análisis permite determinar que la dimensión planificación del proceso de la variable gestión por procesos se relaciona con la satisfacción de los clientes en un nivel moderada, dichos resultados concuerdan con los encontrados por Aimacaña (2013) señala que es necesario tener lineamientos en los procesos de servicio como una implementación de un Manual Calidad dentro de su organización, para mantener y corregir el servicio ofrecido, mejorando la calidad, aumentando la confiabilidad en la satisfacción de los socios. Con respecto al proceso así mismo también concuerda con Calderón (2013), en donde indica que para mejorar estos procesos es necesario medirlos y aprovechar la información resultante de la medición para su evaluación y posterior detección de puntos débiles Además señala que al no tener bien definida las competencias y responsabilidades, no se puede llevar la gestión por procesos de manera integral; respuestas brindadas dentro del concepto de planificación del proceso por Pérez (2010), es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo. Se incluye en método para la medición y el seguimiento del funcionamiento del proceso (medición o evaluación), el producto del proceso (medida de cumplimiento) y la satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Ante lo anterior mencionado, se ratifica la tercera hipótesis planteada muestra una base teórica que permite confirmar que los resultados estadísticos utilizados presentan una validez teórica y práctica.

## **V. Conclusiones**

- Primero.** Se determinó que en referencia a la hipótesis general de estudio que manifiesta que *existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,923\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.
- Segundo.** Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 1 de estudio que manifiesta que existe una relación directa entre las personas y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,921\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.
- Tercero.** Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 2 de estudio que manifiesta que *existe una relación directa entre los recursos físicos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,923\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis de alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.
- Cuarto.** Se determinó que en referencia a la hipótesis específica 3 de estudio que manifiesta que *Existe una relación directa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016*. Los estadígrafos no paramétricos utilizados nos permiten llegar a la conclusión de la hipótesis general, que Rho de Spearman tiene un valor de 0,508 lo que se interpreta que la correlación es significativa, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.

## **VI. Recomendaciones**

**Primero.** al comprobar que la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes se encuentran altamente relacionadas se recomienda a la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, fomentar el uso de la gestión por procesos en otras dependencias sobre todo de aquellos procesos que aún no se encuentren alineados a los planes estratégicos, para ello se debe establecer adecuadamente los procesos, para mejorar las relaciones interdepartamentales evitando la superposición de funciones, así mismo implementar un feedback con los usuarios y clientes internos para lograr una mejor comunicación entre ambas y realizar procesos de inducción al personal sobre los beneficios que trae consigo la gestión por procesos para lograr compromiso para su implementación por completo y pueda ser replicado en otras dependencias.

**Segundo.** Se debe mantener y fomentar entre el personal la importancia de la labor que cada uno realiza, igualmente que cada sistema nuevo implementado se mantenga alineado al proceso principal de la gestión documental que la secretaría realiza. Replicar el esquema en otras dependencias teniendo presente que a pesar de cualquier cambio organizacional que se presente no va a ser exitoso, si no se involucra a las personas, sean usuarias o clientes, trabajar conjuntamente con ellas para lograr el cambio esperado y mitigar la resistencia al cambio. Por ello se recomienda capacitar a los jefes de sección, específicamente sobre el sistema de gestión por procesos, con el fin que les permita direccionar sus esfuerzos hacia los clientes internos y externos, el cual repercutirá en satisfacer las necesidades de los mismos. Implementar talleres al personal de concientización, para que se responsabilicen y se adueñen de los procesos.

**Tercero.** Mantener las instalaciones equipadas con todo lo necesario para el cumplimiento del trabajo del día a día, y que los equipos usados se encuentren alineados a los procesos que cada trabajador cumple, para lo cual, es necesario contar con apoyo de los directivos con recursos económicos, tecnológicos, respetando las directivas de seguridad internas



establecidas sobre el uso de dispositivos electrónicos, para que pueda replicarse esta realidad en otras dependencias.

**Cuarto.** Mejorar la descripción de los procesos detallados, mantener actualizado las hojas de proceso. Suprimir las actividades que no generan valor dentro de los procesos, que pueden impedir que se cumplan las metas y objetivos. Revisar y controlar cada proceso, para realizar cambios. Acoplar los procesos a un manual de calidad para mejorar los mismos. Realizar seguimiento a los indicadores de nuestros procesos para poder evaluar en cada hito como ha ido mejorando y cuáles son las falencias con las que aún contamos.

De manera adicional se recomienda ampliar la investigación en vista de que pronto se implementará la firma digital en la institución, para lo cual servirá contar con la línea de producción del proceso de gestión documental e institucionalizar la secretaría y poder replicarlo en otras dependencias.

## **VII. Referencias**

- ABPMP. (2009). *Guide to Business Process Management. Common Body Knowledge. BPM CBOK.*
- Aimacaña, H. (2013). *Procesos de calidad y la Satisfacción de los Socios, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KASAY Ltda., de la ciudad de Latacunga.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial.* Quito: Universidad central del Ecuador.
- Amores, V. (2015). *La gestión por procesos y su relación con el desempeño del personal de Sinohydro Corporation-Quito.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Barros, O. (2000). *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones.* Santiago: Dolmen Ediciones.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa.* Madrid: La Muralla S.A.
- Bravo, J. (2005). *Taylor Revistado.* Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carmisón C., Cruz S. y Gonzáles. T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas* (1era. ed.). Madrid: Pearson Education S.A.
- Calderón, E. (2013). *Madurez y planificación estratégica de proyectos BPM en el sistema financiero peruano.* Lima.
- Carranza L., Valverde J., Vera J.. (2016). *Implementación de la Gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.* Lima: Universidad Pacífico.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica.* Lima: San Marcos.
- Chang, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos.* Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw-Hill.

- Davenport, T. (1992). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Estandarización, O. I. (2008). *Guidance on the concept and use of the process approach for management systems*.
- Estrada, W. (2007). *Servicio y Atención al cliente*. Lima: Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia.
- Farfán, C. (2015). *La gestión del servicio como propuesta de mejora para la satisfacción de clientes caso: museo San Francisco de Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayir de San Marcos.
- Ferreiro P., Alcázar M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Planeta.
- Gamarra G., Berrospi J., Pujay O., Cuevas R. (2013). *Estadística e investigación* (3era. ed.). Lima: Editorial San Marcos.
- Gonzales., Y. (2015). *Calidad de servicio y la relación con la satisfacción del cliente de Starbuks*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Hammer L., Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (1era. ed.). New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Hammer M., Champy J. (2003). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution* (2da ed.). New York: Harper Business.
- Harrington, H. (1991). *Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Hernandez R., Fernández C., Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: MC Graw Hill.
- Hitpass, B. (2013). *Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Hurtado, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos de los servicios*

*tecnológicos del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera - CITEmadera*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.

Hurtado, I. y Toro, J. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. (1era ed.). Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística* (3era. ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Jeston J., Neils J. (2008). *Business Process Management* (2da ed.). Practical Guidelines to Successful Implementations.

Johansson G., McHugh P., Pendlebury A., Wheeler W.. (2003). *Reingeniería de procesos de negocios* (1era. ed.). México D.F.: Limusa S.A.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Evanston: Pearson Educación.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

López, J. (1999). *Proceso de investigación* (2da ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.

López, L. (2014). *Los procesos de producción de la empresa LavaJeans y la satisfacción del cliente externo, del cantón Ambato Provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Lucks S., Paley S., Spanyol. A. (2005). *The Evolution of Business Process Management*. ABPMP.

Manzon, P. (2013). *La gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Mintzberg H., Quinn J. (1993). *El Proceso estratégico* (1era ed.). Naucapal de Juárez, Edo. De Mexico: Prentice Hall Inc.

- Paniagua, E. (2007). *La Gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia: Editum Universidad de Murcia.
- PCM, S. d. (2013). *Metodología para la implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM*. Lima.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Perez, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial. Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Porras, D. (2010). *Estandarización de Procesos Productivos y su incidencia en la Satisfacción de Clientes en la empresa "Compunet - Salcedo"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Serna, F. (2007). *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Vasca*. Osakidetza.
- Soto, R. (2015). *La Tesis de Maestría y Doctorado en 4 pasos*. Lima: CPP.
- Short T., Davenport. J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Boston: Sloan Management Review.
- Stchohl, J. (2008). *Archieving Excellence throught Customer Service*. Minesotta: Service Quality Institute.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Whetten C., Cameron K. (2011). *Development Management Skills* (8va. ed.).

Naucalpan de Juárez: Pearson Education de Mexico S.A.

Zairi, M. (1997). *Business Process Management: A boundaryless approach to modern competitiveness*. Business Process Management Journal.

## **VIII. Anexos**



## **Anexo 1. Artículo Científico**

### **1. TÍTULO**

La Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes.

### **2. AUTOR (A, ES, AS)**

Jackeline Cortez Osorio, [Jackeline.cortez@marina.pe](mailto:Jackeline.cortez@marina.pe).

### **3. RESUMEN**

La presente investigación titulada *La Gestión por procesos y la Satisfacción de los clientes* tuvo como objetivo general determinar la relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes. La investigación se realizó utilizando el método hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; la investigación fue de tipo básico, de nivel correlacional de diseño no experimental, de corte transversal. El resultado final demostró que existe una correlación es alta entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes.

### **4. PALABRAS CLAVE**

Gestión por procesos, Satisfacción de los clientes.

### **5. ABSTRACT**

The present research entitled *Process Management and Customer Satisfaction* had as a general objective to determine the direct relationship between process management and customer satisfaction. The research was carried out using the hypothetico-deductive method of quantitative approach; The research was of basic type, correlational level of non-experimental, cross-sectional design. The final result showed that there is a high correlation between process management and customer satisfaction.

### **6. KEYWORDS**

Process Management, Customer Satisfaction.

### **7. INTRODUCCIÓN**

Con respecto a los términos de proceso y gestión, si bien ninguno de las dos palabras no son nuevas, igual ayuda a interiorizar mucho más su significado para poder plasmarlo en el día a día dentro de la organización. Identificando esta relación permitirá mejorar sus procesos y la toma de decisiones. El estudio se justifica metodológicamente porque se realizó encuestas y como instrumento los cuestionario al personal experto en gestión por procesos. La gestión

por procesos es un concepto poco aplicado en las entidades públicas del estado que a poco a poco se van adaptando y adquiere así más importancia el estudio, por la aplicación en una entidad militar, cuya estructura es muy funcional, dejando un precedente para otras entidades castrense que también deseen aplicarlo en su institución.

Como antecedentes tomados, Amores (2015), quien realizó la investigación “La gestión por procesos y su relación con el desempeño del personal de Sinohydro Corporation-Quito.” En donde el propósito fue encontrar la correlación entre la gestión por procesos y el rendimiento laboral de los colaboradores de la organización Sinohydro Corporation-Quito. El estudio fue de tipo básica, nivel de investigación correlacional. El diseño fue de tipo no experimental, con corte transversal. Su población fue de 63 empleados de varios departamentos administrativos, la muestra fue de tipo censal. Los resultados obtenidos sugieren que la gestión por procesos es percibida por la mayor parte de empleados como procesos no adecuados para la coordinación y el rendimiento. Se recomienda suprimir las actividades y los procesos que no generan un valor útil y que constituyen obstáculos para el cumplimiento de metas; se debe priorizar en actividades que conforman parte de la cadena de valor, es decir, fortalecer los procesos que ya se encuentran establecidos.

La gestión de procesos se refiere a gestionar un proceso en particular de todo el grupo de procesos que conforma la organización. Teniendo en cuenta que las organizaciones lo que buscan es tener un mayor conocimiento en tiempo real por lo tanto (Hitpass, 2013) “tener un mayor control lo obteniendo un mejor desempeño sobre los procesos, acotando los tiempos del ciclo y mejorar el grado de satisfacción del cliente. Pero esta mejora no se encuentra alineada a los planes estratégicos de la organización.” (p. 15)

Lucks et al, hace mención a tres grandes olas post era industrial, a la que llama la era de la información, la primera ola es la del mejoramiento del proceso en los años 70'- 80' en donde una de las herramientas utilizadas son TQM, el enfoque utilizado es la gestión de la calidad la tecnología utilizada son los sistema de gestión administrativos y la automatización de procesos. La segunda gran ola le llama reingeniería de procesos cuyo representante podríamos mencionar a Hammer y Champy aparece en los noventa, en donde el enfoque son las mejoras prácticas, la tecnología utilizada aparecen los ERP, que se presentó como un sistema que contenía la información centralizada, el CRM, cuyo sistema de ayuda a la empresa a mejorar la gestión de sus clientes y optimizan la información que tienen de ellos. Como herramientas tenemos el Six Sigma y el rediseño de procesos. Por último, la tercera Ola, aparece en el año 2000, en donde el enfoque de trabajo es 24\*7 y la transformación continua. En la parte tecnológica se manifiesta la integración de los sistemas empresariales, la arquitectura se encuentra orientadas hacia los servicios y aparecen los sistemas BPM.

Como herramientas se presentan el método de BPM, en las empresas se utiliza el outsourcing, in-sourcing y co-sourcing y el balanced Scorecard. Johansson et al. (2003), Manifiesta que existen tres enfoques orientadas a procesos “Los tres enfoques de orientación hacia los procesos de fabricación administración de calidad total, justo a tiempo, y la reingeniería de procesos, pertenecen a la misma familia.” (p.20) en referencia a la familia de orientación hacia procesos.

La tecnología es una impulsora y a su vez puede ser un elemento desestabilizador de las empresas que a pesar de mantener las mejores relaciones con sus clientes puede hacer que se vuelva vulnerable a los cambios tecnológicos de su entorno. Johansson et al.,(2003) “Los cambios de tecnología obligan a las compañías a romper la vajilla de porcelana, a redefinir el estado de su industria y su negocio, y a rediseñar sus procesos esenciales.” (p.61) caso contrario muchas de estas empresas pueden ser relegadas por no adaptarse a los cambios Hammer y Champy (1993) “Los cambios que pueden hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas, y allí es donde se origina la mayor parte de ellos en el ambiente económico de nuestra época” (p.25)

A raíz de lo anteriormente mencionado se plantea una interrogante ¿Existe relación entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

El objetivo general fue determinar si existe la relación entre la gestión por procesos con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. Como objetivos específicos.

## **8. METODOLOGÍA**

El tipo de investigación fue de tipo básica, Nivel de la investigación es correlacional El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La recolección de datos se realizó a través de la encuesta. La población fue de tipo censal, La muestra está conformada por 40 trabajadores. Tuvo como instrumentos dos cuestionarios tipo Likert con alternativa politómica en donde el encuestado contó con 40 minutos. El Nivel de significación tiene un alfa de 0.05. El p-valor es menor a 0,05% por lo tanto se acepta la hipótesis alterna o de estudio, rechazando la hipótesis nula.

Variable 1: Gestión por procesos. Se tomó el cuestionario de Gestión por procesos, teniendo en cuenta su ficha técnica:

Instrumento: Cuestionario de Gestión por procesos

Significación: El cuestionario de Gestión por procesos tiene 3 dimensiones que son las siguientes: Personas, Recursos Físicos y Planificación del Proceso.

Cantidad de Preguntas: El cuestionario consta de 29 ítems.

Área de Aplicación: La Secretaría de la Comandancia General de la Marina. Variable 2: Satisfacción de los clientes se tomó el cuestionario de Satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta su ficha técnica con las siguientes características:

Instrumento: Cuestionario de Satisfacción de los clientes

Significación: El cuestionario de Satisfacción de los clientes tiene 2 dimensiones que son las siguientes: Necesidades y Expectativas

Cantidad de Preguntas: El cuestionario consta de 15 ítems.

El tiempo estimado para completar el cuestionario es de 25 minutos aproximadamente para ambas encuestas. Su área de aplicación fue en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina. Administración: Colectiva. La estadística de fiabilidad se puede analizar que en valor de Alfa de Cronbach es de 0.949 o 94,9% para 29 ítems de la variable gestión por procesos y 0.802 o 80,2% para 15 ítems de la variable satisfacción de los clientes. Esto indica que la confiabilidad de los datos es alta para ambas variables. El software utilizado para el análisis de datos fue SPSS v24.0. La prueba Coeficiente de Correlación de Spearman fue utilizada para la prueba de hipótesis, por el cual se realizó la contrastación de la hipótesis y determinó las conclusiones.

## **9. RESULTADOS**

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de procesos de la secretaría de la comandancia general de la Marina a continuación se presentan los resultados.

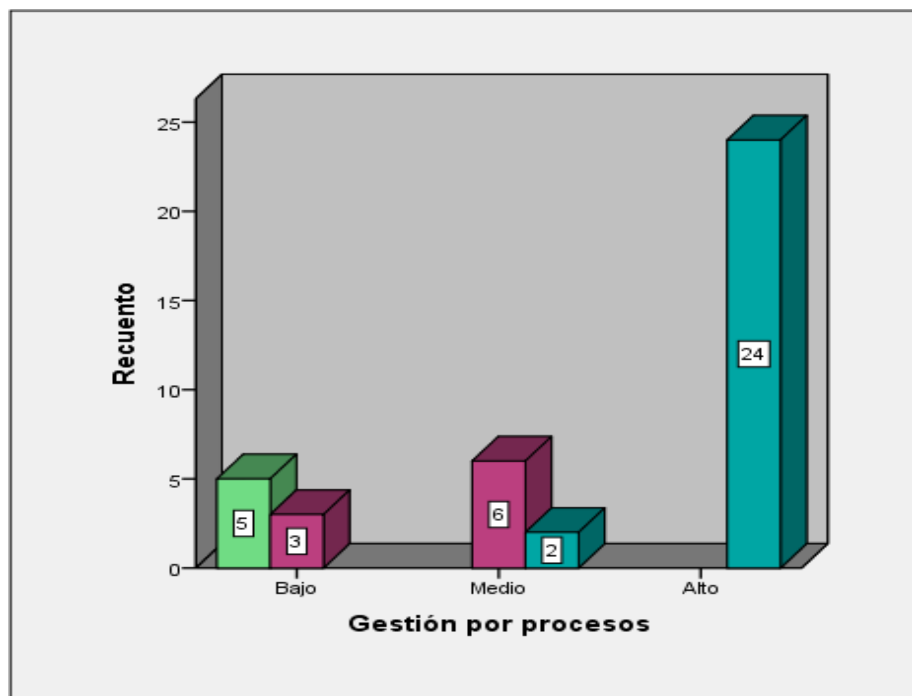


Figura 1. Variable Gestión por procesos

En la figura 1 se observa que El 60% de los encuestados considera que existe un nivel alto de gestión por procesos y un nivel alto de la satisfacción de los clientes, el 15 % considera que existe un nivel medio de gestión por procesos y un nivel medio de la satisfacción de los clientes y el 12.5% considera que existe un nivel bajo de gestión por procesos y un nivel bajo de satisfacción de los clientes.

Para la prueba de hipótesis donde:

**Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

**Hipótesis Alterna (Ha):**

Existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

	Gestión por procesos		Gestión por procesos	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	La satisfacción de los clientes	Coeficiente de correlación	,923**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se observa que con una probabilidad de  $P(0,000)$  menor al nivel de significación de uno por ciento (1%); indica, que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ). Por tanto, se concluye que existe una relación altamente significativa entre la variable gestión por procesos y la variable satisfacción de los clientes; cuyo Coeficiente de Correlación “**Rho de Spearman**” es **0,923\*\*** que expresa que la asociación entre las variables es “**muy alta**” (Ver Tabla 6).

## 10. DISCUSIÓN

Después los resultados obtenidos se compararan con los antecedentes de la presente investigación, los cuales confirmaran las hipótesis planteadas, pudiendo determinar que la hipótesis general, cuyo planteamiento ha sido de que “Existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes. Según Amores (2015), las evaluaciones realizadas sobre la gestión de procesos, específicamente en el cumplimiento de los objetivos y metas por parte de los empleados, permiten concluir que la mayor parte de una manera eficiente las metas y objetivos, además que por el mismo motivo, existe una marcada pérdida de tiempo y dinero, es decir, un desperdicio tanto de recursos económicos como de esfuerzos del talento humano en ciertas actividades laborales que podrían ser realizadas en menor tiempo y dentro de un proceso más eficientes. Las personas están relacionadas directamente con la satisfacción de los clientes. Al respecto; Manzon (2013) la proactividad de las personas que tienen los miembros de la organización influye en cierto grado en la insatisfacción de los clientes. También señala que el programa y frecuencia de capacitación obtiene una mediana satisfacción, la cual repercute en la escala de medición. Las recursos físicos está relacionada directamente con la satisfacción de los clientes, al

respecto; Manzon (2013) señala que al no tener bien definida las competencias y responsabilidades, no se puede llevar la gestión por procesos de manera integral.

## 11. CONCLUSIONES

La conclusión en referencia a la hipótesis general de estudio que manifiesta que existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. El valor resultante de la aplicación del coeficiente estadístico Rho de Spearman fue 0,923\*\* lo que se interpreta que la correlación es altamente significativa. Según Bisquerra (2009), es una correlación muy alta, en tal sentido se comprueba la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula planteada.

## 12. REFERENCIAS

Amores, V. (2015). La gestión por procesos y su relación con el desempeño del personal de Sinohydro Corporation-Quito. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Hitpass, B. (2013). Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH Ltda.

Johansson H., McHugh P., Pendlebury A., Wheeler W., (2003). Reingeniería de procesos de negocios (1era. ed.). México D.F.: Limusa S.A.

Lucks S., Paley S. y Spanyi A. (2005). The Evolution of Businnes Process Management. ABPMP.

Manzon, P. (2013). La gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Perez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

**DECLARACIÓN JURADA**  
**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN**  
**PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo Jackeline Cortez Osorio, estudiante (X ), egresado ( ), docente ( ), del Programa de la Maestría de Gestión de la Tecnología de la Información de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 41467913, con el artículo titulado “Gestión por procesos y Satisfacción de los clientes”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría compartida con los coautores  
 .....  
 .....
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, Agosto 2017

Jackeline Cortez Osorio



Anexo 2. Matriz de Consistencia						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			<b>Variable 1: Gestión por procesos</b>			
<b>Problema principal:</b> ¿Existe relación entre la gestión por procesos se relaciona con la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?	<b>Objetivo general:</b> Establecer si existe relación entre la gestión por procesos con la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.	<b>Hipótesis general:</b> Existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.	<b>Dimensiones</b> Personas	<b>Indicadores</b> Conocimiento Habilidades Actitudes	<b>Item</b> Del 1 al 9	<b>Nivel y Rango</b> Bajo 9 – 21 Medio 22 - 34 Alto 35 - 47
<b>Problemas secundarios:</b> <b>P1:</b> ¿Existe relación entre las personas con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?	<b>Objetivos específicos:</b> <b>O1:</b> Establecer si existe relación entre las personas con la Satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.	<b>Hipótesis específicas:</b> <b>H1:</b> Existe una relación significativa las personas y la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.	Recursos Físicos	Instalaciones Hardware Software	Del 10 al 18	Bajo 9 - 20 Medio 21 - 34 Alto 35 - 47
<b>P2:</b> ¿Existe relación entre recursos físicos con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?	<b>O2:</b> Establecer si existe relación entre los recursos físicos con la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.	<b>H2:</b> Existe una relación significativa entre los recursos físicos y la satisfacción de	Planificación del proceso	Método de trabajo Procedimiento Hoja de Proceso Instrucción Técnica Instrucción	Del 19 al 29	Bajo 11- 25 Medio 26- 40 Alto 41 - 55
<b>P3:</b> ¿Existe relación entre	Comandancia General de	físicos y la satisfacción de				

planificación del proceso se relacionan con la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016?

la Marina, 2016.  
**O3:** Establecer si existe relación entre la planificación del proceso con la satisfacción de los clientes, de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016.

**H3:** Existe una relación significativa entre la planificación del proceso y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Marina, 2016, se asocian significativamente.

**Variable 2: Satisfacción de los clientes**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Psico-corpóreas</li> <li>Cognoscitivas</li> <li>Afectivas</li> </ul>	Del 1 al 6	Bajo
			6 - 14
			Medio
			15 - 23
			Alto
			24 – 32
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación</li> <li>Comunicación Efectiva</li> <li>Relaciones Humanas</li> </ul>	Del 7 al 15	Bajo
			9 - 21
			Medio
			22 - 34
			Alto
			35 – 47

TIPO Y DISEÑO DE POBLACIÓN Y MUESTRA TÉCNICAS INSTRUMENTOS E

INVESTIGACIÓN

<p><b>TIPO: Básica.</b></p> <p><b>DISEÑO:</b> No Experimental: Transversal – Correlacional.</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético-Deductivo <b>Enfoque Cuantitativo.</b></p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 40 Personal</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> Censal –</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> n=40</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión por procesos</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario Tipo Escala de Licker.</p> <p><b>Confiabilidad:</b> Coeficiente de Alfa de Crombach</p> <p><b>Año:</b>2016</p> <p><b>Autor:</b> Jackeline Cortez</p> <p><b>Monitoreo:</b> SECOGRAL</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> MGP</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Encuesta directa.</p>
		<p><b>Variable 2: Satisfacción de los clientes.</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario Tipo Escala de Licker.</p> <p><b>Confiabilidad:</b> Coeficiente de Alfa de Crombach</p> <p><b>Año:</b>2016</p> <p><b>Autor:</b> Jackeline Cortez</p> <p><b>Monitoreo:</b> SECOGRAL</p> <p><b>Ámbito de Aplicación:</b> MGP</p> <p><b>Forma de Administración:</b> Encuesta directa.</p>

### Anexo 3. Consentimiento de la Institución



PERÚ

Ministerio  
de DefensaMarina de Guerra  
del PerúSecretaría de la Comandancia  
General de la Marina

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

MEMORANDUM N° 020

La Perla, 25 de Mayo 2016

Al: Empleado Civil Jackeline CORTEZ Osorio

- 1.- Comunico a Ud., que con mucho agrado habremos de brindarle las facilidades para que lleve a cabo parte de su tesis de investigación la "Gestión por Procesos y Satisfacción de los Clientes en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016".
- 2.- Al respecto, se le recuerda que toda información dentro de la institución es de carácter reservado, debiendo por ello efectuar las coordinaciones con el oficial representante del área usuaria para ofrecerle la ayuda que usted necesite.

  
Capitán de Fragata  
Jefe de la Oficina de Informática de la  
Secretaría de la Comandancia General de Marina  
Augusto LUNA Malpartida  
00925512

DISTRIBUCIÓN:  
Copia: Archivo.-

Anexo 4. Matriz de Datos

Variable 1: Gestión por procesos																													v2 Satisfacción de los clientes																		
D1 Personas									D2 Recursos Físicos									D3 Planificación del Proceso											Necesidades							Expectativas											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	4	4	4	
1	2	3	4	1	2	2	3	1	2	4	4	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	3	2	4	4	1	3	3	2	2	1	2	2	2			
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	3	5	2	4	4	5	5	5	2	5	3	4	3	5	5	3	5	5	3	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	2	2	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	
2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	1	2	3	2	2	1	4	3	1	3	1	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	4	2	4	4	4		
2	1	2	2	4	2	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	1	4	2	3	3	2	3	2	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2
2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	5	3	3	4	2	4	1	5	5	3	5	5	4	3	2	5	4	2	3	4	5	4	5		
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	3	5	3	4	5	3	2		
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	5	2	4	5	2	2		
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	5	3	5	3	4	3	3	3			
3	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	4		
2	5	1	5	5	3	5	5	4	5	1	5	4	2	3	3	4	5	1	1	4	2	1	4	1	2	2	2	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2			
3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	1	1	1	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	4	2	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4		
4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	2	5	1	2	4	5	5	4	5	5	4	4			
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	4		
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4		
2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4		

4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4						
3	2	3	2	1	2	2	3	1	1	3	5	1	2	1	3	1	2	3	2	4	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	4	4	1	4	4	1	2	3	2	2	1					
2	2	3	3	4	4	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3	2	4	1	1	4	3	1	2	2	3	1	2	1	1	1	3	5	4	4					
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4	5	3	5	3	4	2	4	5	4	4	3	5					
3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	3	4	4	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4		
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4			
2	2	3	4	1	2	2	3	1	1	3	4	1	2	2	3	1	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	4	4	2	2	1	1	2	4	2					
2	2	3	3	4	2	1	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	3	1	4	3	3	1	4	1	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2			
2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	5	3	2	2	2	4	1	5	5	3	5	5	4	5	2	2	5	2	5	2	5	2	5			
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	5	2	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	3	5	3	4	5	3	2		
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	2	1	2	3	5	5	5	4	5	5	2	3	4	5	3	2	1	2	2	2	4	2	1	5	4	5	1	2	2	2	2			
2	5	1	5	5	3	5	5	4	3	1	5	3	2	4	5	4	5	1	1	1	2	4	1	4	2	3	3	1	3	4	5	4	5	3	3	5	5	3	2	2	5	3	5	3	5			
4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	2	1	2	2	3	1	2	3	4	1	2	2	3	1	2	3	2	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	2	4	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	1	3	4	4	

## Anexo 5. Instrumentos



### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN POR PROCESOS

##### I. Introducción

A continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Gestión por procesos en la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

##### II. Indicaciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Nunca	1
Casi Nunca	2
Alguna Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

N°	PREGUNTA	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
1	El personal conoce, cómo su trabajo afecta a la organización.					
2	Los dueños de procesos demuestran conocimientos apropiadas para desempeñar su cargo.					

3	El personal demuestra estar familiarizado con el proceso y sus métricas.					
4	Los dueños de procesos demuestran su liderazgo al desempeñar sus funciones.					
5	El personal suele expresar, cómo su trabajo afecta a la organización.					
6	El personal es capaz de describir el proceso y cuál es su lugar en él.					
7	El personal implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de estos procesos.					
8	La organización tiene una cultura centrada en la valoración al cliente relacionada con la gestión por procesos.					
9	El personal demuestra voluntad de cambio relacionada con la gestión por procesos.					
10	El ambiente de trabajo Ud. puede realizar sus actividades diarias sin problemas.					
11	La instalación cumple con certificación de calidad.					
12	La instalación cumple con normas de seguridad.					
13	La organización tiene alineada su infraestructura y tecnológica para apoyar directamente a los procesos de la organización.					
14	Se realiza permanentemente el mantenimiento de los equipos de cómputo de la organización.					
15	Los dispositivos de almacenamiento que tiene la organización cuentan con suficiente capacidad para realizar trabajos diarios.					
16	La organización demuestra que tiene alineado sus aplicaciones informáticas para apoyar directamente a los procesos.					
17	Se hace uso de estándares y metodologías de calidad para el desarrollo de software como soporte para las tareas administrativas.					



18	Se realiza un control de la documentación del software implementado en la organización.					
19	Se utiliza método de trabajo para organizar las actividades diarias.					
20	El método de trabajo realizado por el personal se mejora continuamente.					
21	El personal tiene claro los objetivos y políticas de la organización relacionadas con la gestión por procesos.					
22	Se realiza continuamente una mejora de los procesos en función a los tiempos en la organización.					
23	Se realiza una hoja de proceso para cada proyecto nuevo a implementar en la organización.					
24	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.					
25	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.					
26	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.					
27	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.					
28	La organización tiene establecido instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.					
29	La organización tiene actualizada los instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.					



## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

### I. Introducción

A continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el Satisfacción del cliente en la secretaría de la comandancia general de la marina, 2016. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

### II. Indicaciones

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Nunca	1
Casi Nunca	2
Alguna Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

N°	PREGUNTA	ALTERNATIVAS				
		1	2	3	4	5
1	Se tienen identificado lo que el cliente necesita tener.					
2	Se dispone de presupuesto para mejorar la calidad en la atención de los clientes.					

3	Se tienen identificado lo que el cliente necesita saber.					
4	El personal recibe capacitaciones de atención					
	al cliente.					
5	El personal demuestra emociones positivas durante el proceso de atención de los clientes.					
6	Siente que sus opiniones son consideradas por parte de los directivos de la organización.					
7	El personal demuestra pro actividad respecto a la atención del cliente.					
8	Los jefes se involucran para facilitar la mejora motivacionales del personal.					
9	Se realiza un feedback de la atención de los clientes.					
10	Se realizan sondeos a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción.					
11	Una prioridad de la organización es la solución de los reclamos o quejas por parte de los clientes.					
12	Se realizan sondeos a los clientes para medir su nivel de satisfacción.					
13	La organización se preocupa por la calidad de atención que brinda.					
14	Se mantiene una comunicación directa con los clientes.					
15	Los reclamos de los clientes son atendidos oportunamente.					

## Anexo 6. Formato de Validación.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR PROCESOS.

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA (1)		RELEVANCIA (2)		CLARIDAD (3)		OBSERVACIÓN
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: Personas</b>								
<b>Conocimiento</b>								
1	El personal conoce, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
2	Los dueños de procesos demuestran conocimientos apropiados para desempeñar su cargo.	✓		✓		✓		
3	El personal demuestra estar familiarizado con el proceso y sus métricas.	✓		✓		✓		
<b>Habilidades</b>								
4	Los dueños de procesos demuestran su liderazgo al desempeñar sus funciones.	✓		✓		✓		
5	El personal suele expresar, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
6	El personal es capaz de describir el proceso y cuál es su lugar en él.	✓		✓		✓		
<b>Actitudes</b>								
7	El personal implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de estos procesos.	✓		✓		✓		
8	La organización tiene una cultura centrada en la valoración al cliente relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
9	El personal demuestra voluntad de cambio relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Recursos Físicos</b>								
<b>Instalaciones</b>								
10	El ambiente de trabajo Ud. puede realizar sus actividades diarias sin problemas.	✓		✓		✓		

11	La instalación cumple con certificación de calidad.	✓		✓		✓		
12	La instalación cumple con normas de seguridad.	✓		✓		✓		
<b>Hardware</b>								
13	La organización tiene alineada su infraestructura y tecnológica para apoyar directamente a los procesos de la organización.	✓		✓		✓		
14	Se realiza permanentemente el mantenimiento de los equipos de cómputo de la organización.	✓		✓		✓		
15	Los dispositivos de almacenamiento que tiene la organización cuentan con suficiente capacidad para realizar trabajos diarios.	✓		✓		✓		
<b>Software</b>								
16	La organización demuestra que tiene alineado sus aplicaciones informáticas para apoyar directamente a los procesos.	✓		✓		✓		
17	Se hace uso de estándares y metodologías de calidad para el desarrollo de software como soporte para las tareas administrativas.	✓		✓		✓		
18	Se realiza un control de la documentación del software implementado en la organización.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Planificación del Proceso</b>								
<b>Método de trabajo</b>								
19	Se utiliza método de trabajo para organizar las actividades diarias.	✓		✓		✓		
20	El método de trabajo realizado por el personal se mejora continuamente.	✓		✓		✓		
<b>Procedimiento</b>								
21	El personal tiene claro los objetivos y políticas de la organización relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
22	Se realiza continuamente una mejora de los procesos en función a los tiempos en la organización.	✓		✓		✓		
<b>Hoja de Proceso</b>								



ESCUELA DE POSTGRADO

23	Se realiza una hoja de proceso para cada proyecto nuevo a implementar en la organización.	✓		✓		✓		
24	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
25	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Instrucción Técnica</b>								
26	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
27	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Instrucción de Trabajo</b>								
28	La organización tiene establecido instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
29	La organización tiene actualizada los instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): ..... *Si existe suficiencia*

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

...de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *JORGE CABANILLAS LAIS* DNI *08404690*

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: *ING. ESTADÍSTICO*

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Escuela de Posgrado

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres ..... Torres Cabanillas Luis .....
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: ..... Docente UCV .....
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Gestión por Procesos
- 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro					✓
Objetividad	Está expresado en conductas Observables					✓
Empatía	Se ubica en el lugar del otro					✓
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.					✓
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa					✓
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					✓

**II. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD**

- El instrumento puede ser aplicado
- El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 04/10/2016

NOMBRE: Luis Torres

DNI: 8154670

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE**

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
		(1)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: Necesidades</b>								
<b>Psico-corpóreas</b>								
1	Se tienen identificado lo que el cliente necesita tener.	✓		✓		✓		
2	Se dispone de presupuesto para mejorar la calidad en la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Cognoscitivas</b>								
3	Se tienen identificado lo que el cliente necesita saber.	✓		✓		✓		
4	El personal recibe capacitaciones de atención al cliente.	✓		✓		✓		
<b>Afectivas</b>								
5	El personal demuestra emociones positivas durante el proceso de atención de los clientes.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus opiniones son consideradas por parte de los directivos de la organización.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Expectativas</b>								
<b>Motivación</b>								
7	El personal demuestra pro actividad respecto a la atención del cliente.	✓		✓		✓		
8	Los jefes se involucran para facilitar la mejora motivacionales del personal.	✓		✓		✓		
9	Se realiza un feedback de la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Comunicación Efectiva</b>								
10	Se realizan sondeos a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		
11	Una prioridad de la organización es la solución de los reclamos o quejas por parte de los clientes.	✓		✓		✓		
12	Se realizan sondeos a los clientes para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		





Relaciones Humanas							
13	La organización se preocupa por la calidad de atención que brinda.	✓		✓		✓	
14	Se mantiene una comunicación directa con los clientes.	✓		✓		✓	
15	Los reclamos de los clientes son atendidos oportunamente.	✓		✓		✓	

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): ..... *Si existe Suficiencia* .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable ( / ) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

.....<sup>01</sup>.....de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *Torres Caranillas Luis* ..... DNI. *08404690* .....

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR:..... *Ins. Estadístico* .....

- (4) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (5) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (6) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
Escuela de Posgrado

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y Nombres ..... Tomas Coballitas Jus .....
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: ..... Docente UCV .....
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Satisfacción de los Clientes
- 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro					✓
Objetividad	Está expresado en conductas Observables					✓
Empatía	Se ubica en el lugar del otro					✓
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.				✓	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa				✓	
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				✓	

III. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD

- El instrumento puede ser aplicado
- El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 01/08/2016

NOMBRE: Jus Tomas Coballitas Jus

DNI: 894011690

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR PROCESOS.**

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: Personas</b>								
<b>Conocimiento</b>								
1	El personal conoce, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
2	Los dueños de procesos demuestran conocimientos apropiadas para desempeñar su cargo.	✓		✓		✓		
3	El personal demuestra estar familiarizado con el proceso y sus métricas.	✓		✓		✓		
<b>Habilidades</b>								
4	Los dueños de procesos demuestran su liderazgo al desempeñar sus funciones.	✓		✓		✓		
5	El personal suele expresar, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
6	El personal es capaz de describir el proceso y cuál es su lugar en él.	✓		✓		✓		
<b>Actitudes</b>								
7	El personal implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de estos procesos.	✓		✓		✓		
8	La organización tiene una cultura centrada en la valoración al cliente relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
9	El personal demuestra voluntad de cambio relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Recursos Físicos</b>								
<b>Instalaciones</b>								
10	El ambiente de trabajo Ud. puede realizar sus actividades diarias sin problemas.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

11	La instalación cumple con certificación de calidad.	✓		✓		✓	
12	La instalación cumple con normas de seguridad.	✓		✓		✓	
<b>Hardware</b>							
13	La organización tiene alineada su infraestructura y tecnológica para apoyar directamente a los procesos de la organización.	✓		✓		✓	
14	Se realiza permanentemente el mantenimiento de los equipos de cómputo de la organización.	✓		✓		✓	
15	Los dispositivos de almacenamiento que tiene la organización cuentan con suficiente capacidad para realizar trabajos diarios.	✓		✓		✓	
<b>Software</b>							
16	La organización demuestra que tiene alineado sus aplicaciones informáticas para apoyar directamente a los procesos.	✓		✓		✓	
17	Se hace uso de estándares y metodologías de calidad para el desarrollo de software como soporte para las tareas administrativas.	✓		✓		✓	
18	Se realiza un control de la documentación del software implementado en la organización.	✓		✓		✓	
<b>Dimensión: Planificación del Proceso</b>							
<b>Método de trabajo</b>							
19	Se utiliza método de trabajo para organizar las actividades diarias.	✓		✓		✓	
20	El método de trabajo realizado por el personal se mejora continuamente.	✓		✓		✓	
<b>Procedimiento</b>							
21	El personal tiene claro los objetivos y políticas de la organización relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓	
22	Se realiza continuamente una mejora de los procesos en función a los tiempos en la organización.	✓		✓		✓	
<b>Hoja de Proceso</b>							



ESCUELA DE POSTGRADO

23	Se realiza una hoja de proceso para cada proyecto nuevo a implementar en la organización.	✓		✓		✓		
24	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
25	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Instrucción Técnica</b>								
26	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
27	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Instrucción de Trabajo</b>								
28	La organización tiene establecido instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
29	La organización tiene actualizada los instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAYSUFICIENCIA): ..... *Si hay suficiencia* .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

.....de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *PEREZ CORDERO CASIRO SUSANA YAUVELINE* DNI..... *25879662* .....

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR:..... *PSICOLOGA* .....

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Escuela de Posgrado

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres Postdoctorado Castro Susana Jacqueline
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: LIMA LABORAL - MARINA DE GUERRA DEL PERÚ
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Gestión por Procesos
- 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro				✓	
Objetividad	Está expresado en conductas Observables				✓	
Empatía	Se ubica en el lugar del otro				✓	
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				✓	
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.				✓	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa				✓	
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				✓	

**II. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD**

- El instrumento puede ser aplicado
- El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 05/08/2016

  
 NOMBRE: Susana Jacqueline Postdoctorado Castro  
 DNI: 25857962



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE**

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
		(1)	(2)	(3)	(3)	SI	NO	
<b>Dimensión: Necesidades</b>								
<b>Psico-corpóreas</b>								
1	Se tienen identificado lo que el cliente necesita tener.	✓		✓		✓		
2	Se dispone de presupuesto para mejorar la calidad en la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Cognoscitivas</b>								
3	Se tienen identificado lo que el cliente necesita saber.	✓		✓		✓		
4	El personal recibe capacitaciones de atención al cliente.	✓		✓		✓		
<b>Afectivas</b>								
5	El personal demuestra emociones positivas durante el proceso de atención de los clientes.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus opiniones son consideradas por parte de los directivos de la organización.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Expectativas</b>								
<b>Motivación</b>								
7	El personal demuestra pro actividad respecto a la atención del cliente.	✓		✓		✓		
8	Los jefes se involucran para facilitar la mejora motivacionales del personal.	✓		✓		✓		
9	Se realiza un feedback de la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Comunicación Efectiva</b>								
10	Se realizan sondeos a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		
11	Una prioridad de la organización es la solución de los reclamos o quejas por parte de los clientes.	✓		✓		✓		
12	Se realizan sondeos a los clientes para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		



ESCUELA DE POSTGRADO

Relaciones Humanas							
13	La organización se preocupa por la calidad de atención que brinda.	✓		✓		✓	
14	Se mantiene una comunicación directa con los clientes.	✓		✓		✓	
15	Los reclamos de los clientes son atendidos oportunamente.	✓		✓		✓	

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): ..... *Si hay suficiencia* .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

.....<sup>05</sup> de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *Pontoucarreño Castro Susana Yavelin* DNI..... *25857962*

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR:..... *Psicología* .....

- (4) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado  
 (5) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.  
 (6) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Escuela de Posgrado

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres PORTOCARRERO CASTRO SUSANA YARQUELINE
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: ENCARGADA DE CIMA LABORAL - MARINA DE GUERRA DEL PERÚ
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Satisfacción de los Clientes
- 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro				✓	
Objetividad	Está expresado en conductas Observables				✓	
Empatía	Se ubica en el lugar del otro				✓	
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas				✓	
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				✓	
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.				✓	
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa				✓	
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación				✓	

**III. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD**

- El instrumento puede ser aplicado
- El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 05/08/2016

  
 NOMBRE: Susana Yarquina Portocarrero Cortez  
 DNI: 25857962

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN POR PROCESOS.**

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
		(1)	(2)	(3)	(3)	SI	NO	
<b>Dimensión: Personas</b>								
<b>Conocimiento</b>								
1	El personal conoce, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
2	Los dueños de procesos demuestran conocimientos apropiados para desempeñar su cargo.	✓		✓		✓		
3	El personal demuestra estar familiarizado con el proceso y sus métricas.	✓		✓		✓		
<b>Habilidades</b>								
4	Los dueños de procesos demuestran su liderazgo al desempeñar sus funciones.	✓		✓		✓		
5	El personal suele expresar, cómo su trabajo afecta a la organización.	✓		✓		✓		
6	El personal es capaz de describir el proceso y cuál es su lugar en él.	✓		✓		✓		
<b>Actitudes</b>								
7	El personal implementa acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados de estos procesos.	✓		✓		✓		
8	La organización tiene una cultura centrada en la valoración al cliente relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
9	El personal demuestra voluntad de cambio relacionada con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Recursos Físicos</b>								
<b>Instalaciones</b>								
10	El ambiente de trabajo Ud. puede realizar sus actividades diarias sin problemas.	✓		✓		✓		

11	La instalación cumple con certificación de calidad.	✓		✓		✓		
12	La instalación cumple con normas de seguridad.	✓		✓		✓		
<b>Hardware</b>								
13	La organización tiene alineada su infraestructura y tecnológica para apoyar directamente a los procesos de la organización.	✓		✓		✓		
14	Se realiza permanentemente el mantenimiento de los equipos de cómputo de la organización.	✓		✓		✓		
15	Los dispositivos de almacenamiento que tiene la organización cuentan con suficiente capacidad para realizar trabajos diarios.	✓		✓		✓		
<b>Software</b>								
16	La organización demuestra que tiene alineado sus aplicaciones informáticas para apoyar directamente a los procesos.	✓		✓		✓		
17	Se hace uso de estándares y metodologías de calidad para el desarrollo de software como soporte para las tareas administrativas.	✓		✓		✓		
18	Se realiza un control de la documentación del software implementado en la organización.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Planificación del Proceso</b>								
<b>Método de trabajo</b>								
19	Se utiliza método de trabajo para organizar las actividades diarias.	✓		✓		✓		
20	El método de trabajo realizado por el personal se mejora continuamente.	✓		✓		✓		
<b>Procedimiento</b>								
21	El personal tiene claro los objetivos y políticas de la organización relacionadas con la gestión por procesos.	✓		✓		✓		
22	Se realiza continuamente una mejora de los procesos en función a los tiempos en la organización.	✓		✓		✓		
<b>Hoja de Proceso</b>								



ESCUELA DE POSTGRADO

23	Se realiza una hoja de proceso para cada proyecto nuevo a implementar en la organización.		✓		✓		✓	
24	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.		✓		✓		✓	
25	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.		✓		✓		✓	
<b>Instrucción Técnica</b>								
26	El personal tiene detallado las instrucciones técnicas de cada operación relacionadas con la gestión por procesos.		✓		✓		✓	
27	Se realiza un control de cambio de las instrucciones técnicas relacionadas con la gestión por procesos.		✓		✓		✓	
<b>Instrucción de Trabajo</b>								
28	La organización tiene establecido instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.		✓	✓			✓	
29	La organización tiene actualizada los instructivos para realizar cada proceso relacionado con la gestión por procesos.	✓		✓			✓	

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): ..... Si existe suficiencia.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

23 de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: VERONICA GUTIERREZ ROMERO DNI 40025937

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: Ing. Sistemas

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Escuela de Posgrado

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES:**


- 1.1. Apellidos y Nombres ..... GUTIERREZ ROMERO VERONICA YSABEL
- 1.2. Cargo e Institución donde labora: ..... Jefe de Proyecto de Sistemas - Marina de Guerra del Perú
- 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Gestión por Procesos
- 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro					✓
Objetividad	Está expresado en conductas Observables					✓
Empatía	Se ubica en el lugar del otro					✓
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.					✓
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa				✓	
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					✓

**II. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD**

- El instrumento puede ser aplicado
- El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 23/08/16

  
 NOMBRE: ..... VERONICA GUTIERREZ .....  
 DNI: ..... 40025937 .....



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE**

NRO	PREGUNTA	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		OBSERVACIÓN
		(1)	(2)	(3)	(3)	(1)	(2)	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión: Necesidades</b>								
<b>Psico-corpóreas</b>								
1	Se tienen identificado lo que el cliente necesita tener.	✓		✓		✓		
2	Se dispone de presupuesto para mejorar la calidad en la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Cognoscitivas</b>								
3	Se tienen identificado lo que el cliente necesita saber.	✓		✓		✓		
4	El personal recibe capacitaciones de atención al cliente.	✓		✓		✓		
<b>Afectivas</b>								
5	El personal demuestra emociones positivas durante el proceso de atención de los clientes.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus opiniones son consideradas por parte de los directivos de la organización.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión: Expectativas</b>								
<b>Motivación</b>								
7	El personal demuestra pro actividad respecto a la atención del cliente.	✓		✓		✓		
8	Los jefes se involucran para facilitar la mejora motivacionales del personal.	✓		✓		✓		
9	Se realiza un feedback de la atención de los clientes.	✓		✓		✓		
<b>Comunicación Efectiva</b>								
10	Se realizan sondeos a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		
11	Una prioridad de la organización es la solución de los reclamos o quejas por parte de los clientes.	✓		✓		✓		
12	Se realizan sondeos a los clientes para medir su nivel de satisfacción.	✓		✓		✓		



Relaciones Humanas							
13	La organización se preocupa por la calidad de atención que brinda.	✓		✓		✓	
14	Se mantiene una comunicación directa con los clientes.	✓		✓		✓	
15	Los reclamos de los clientes son atendidos oportunamente.	✓		✓		✓	

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAYSUFICIENCIA): ..... *Si existe suficiencia* .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (✓) Aplicable después de corregir ( ) No aplicable ( )

*23*...de Agosto del 2016.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *Verónica Gutierrez Romero* DNI *410025937*

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: *ING. SISTEMAS*

- (4) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (5) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (6) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
Escuela de Posgrado

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres ..... GUTIÉRREZ Romero Verónica Ysabel.....  
 1.2. Cargo e Institución donde labora: ..... Jefe de Proyecto de Sistemas - Marina de Guerra del Perú.....  
 1.3. Nombre del Instrumento Motivo del Evaluación: Cuestionario de Satisfacción de los Clientes  
 1.4. Autora del Instrumento: Br. Jackeline Cortez Osorio

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiencia 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro					✓
Objetividad	Está expresado en conductas Observables					✓
Empatía	Se ubica en el lugar del otro					✓
Motivación	Motiva e impulsa a alcanzar las metas					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					✓
Optimismo	Ve la realidad positivamente para superar las dificultades.					✓
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa					✓
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación					✓

**III. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD**

- (  ) El instrumento puede ser aplicado  
 ( ) El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

Fecha: 23/08/16

  
 NOMBRE: ..... Verónica Gutiérrez .....  
 DNI ..... 40025937 .....



## Anexo 7. Impresión de resultados

### Correlación Gestión por procesos y Satisfacción de los clientes

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=av1 av2  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

		Correlaciones	
		Gestión por procesos	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Gestión por procesos	1,000	,923**
		Coefficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40
	La satisfacción de los clientes	,923**	1,000
		Coefficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=ad1 av2  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

Correlaciones

IBM SPSS Statistics Processor está listo    Unicode:ON

### Correlación Personas y Satisfacción de los clientes

Correlacion.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
- Escala: ALL VARI/
  - Título
  - Resumen de
  - Estadísticas

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=ad1 av2  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Personas	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Personas	Coefficiente de correlación	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
La satisfacción de los clientes	Personas	Coefficiente de correlación	,921**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=ad2 av2  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

#### Correlaciones no paramétricas

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

## Correlación Recursos Físicos y Satisfacción de los clientes

Correlacion.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Correlaciones no para
  - Título
  - Notas
  - Correlaciones
- Registro
- Fiabilidad
  - Título
  - Notas
  - Escala: ALL VARI/
    - Título
    - Resumen de
    - Estadísticas

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=ad2 av2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Recursos Físicos	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Recursos Físicos	Coefficiente de correlación	1,000	,923**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	La satisfacción de los clientes	Coefficiente de correlación	,923**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=ad3 av2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

### Correlaciones no paramétricas

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

### Correlación Planificación del Proceso y Satisfacción de los clientes

The screenshot displays the IBM SPSS Statistics interface. The main window shows the output of a non-parametric correlation analysis. The title bar reads 'Correlacion.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor'. The menu bar includes 'Archivo', 'Editar', 'Ver', 'Datos', 'Transformar', 'Insertar', 'Formato', 'Analizar', 'Marketing directo', 'Gráficos', 'Utilidades', 'Ampliaciones', 'Ventana', and 'Ayuda'. The toolbar contains various icons for file operations and analysis. The left sidebar shows a project tree with folders for 'Resultado', 'Correlaciones no paramétricas', 'Fiabilidad', and 'Escala: ALL VARIABLES'. The main output area contains the following text:

N 40 40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=ad3 av2  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

			Planificación del Proceso	La satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Planificación del Proceso	Coefficiente de correlación	1,000	,508**
		Sig. (bilateral)		,001
		N	40	40
	La satisfacción de los clientes	Coefficiente de correlación	,508**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

RELIABILITY  
 /VARIABLES=av1 ad1 ad2 ad3 av2  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

At the bottom of the window, the status bar indicates 'IBM SPSS Statistics Processor está listo' and 'Unicode:ON'.