



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Gestión por procesos y su impacto en la Administración  
estratégica de una empresa de mantenimiento, Lima - 2022

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

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Reyes Vasquez, Miguel Angel ([orcid.org/0000-0003-0146-829X](https://orcid.org/0000-0003-0146-829X))

**ASESOR:**

Mg. Salgado Portugal, Juan José ([orcid.org/0000-0002-6291-6984](https://orcid.org/0000-0002-6291-6984))

**CO - ASESOR:**

Dr. Sandoval Ríos, José Elías ([orcid.org/0000-0002-3453-1091](https://orcid.org/0000-0002-3453-1091))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO – PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

La presente investigación le dedico a mi familia quienes son mi prioridad y motivo de superación, A mi esposa e hijos por brindarme su apoyo incondicional en los momentos difíciles, brindándome parte de su tiempo, para alcanzar mis objetivos trazados y me alientan a crecer cada día.

Miguel Reyes

## **Agradecimiento**

**A mi Dios**, por haberme dado la Vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

**A mis Asesores**, agradecer sinceramente, por su esfuerzo y dedicación sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi proyecto y como investigador.

Miguel Reyes

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	12
3.1. Tipo y Diseño de investigación.....	12
3.2. Variables y operacionalización.....	13
3.3. Población, muestra y muestreo.....	14
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	18
3.7. Aspectos éticos .....	19
IV. RESULTADOS .....	20
V. DISCUSIÓN.....	53
VI. CONCLUSIONES.....	58
VII. RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS .....	66

## Índice de tablas

Tabla 1 Personal de la empresa.....	14
Tabla 2 Dimensiones e intervalos .....	16
Tabla 3 Escala e intervalo general. ....	16
Tabla 4 Nivel de Planificación en la empresa de estudio .....	20
Tabla 5 Nivel de dirección en la empresa de estudio. ....	21
Tabla 6 Nivel de organización en la empresa de estudio. ....	22
Tabla 7 Nivel de control para la empresa de estudio. ....	23
Tabla 8 Capacitación.....	24
Tabla 9 Diagnostico.....	25
Tabla 10. Implementación de gestión por procesos .....	26
Tabla 11. Prueba de normalidad para la variable planificación .....	27
Tabla 12. Prueba de Wilconxon para la variable planificación .....	28
Tabla 13 Prueba de normalidad para la variable organización .....	28
Tabla 14. Prueba de Wilconxon para la variable organización.....	29
Tabla 15. Prueba de normalidad para la variable Dirección .....	29
Tabla 16 Prueba de Wilconxon para la variable Dirección estratégica.....	30
Tabla 17 Prueba de normalidad para la variable control .....	30
Tabla 18 Prueba de Wilconxon para la variable control .....	31
Tabla 19 Análisis FODA para la empresa de estudio .....	34
Tabla 20. Perspectivas, objetivos e indicadores.....	35
Tabla 21. Indicadores propuestos .....	36
Tabla 22. Identificación y clasificación de procesos .....	37
Tabla 23 Matriz de operacionalización de variables.....	66
Tabla 24 Matriz de Consistencia .....	68
Tabla 25 Escalas y puntuación.....	81
Tabla 26 Formato del cuestionario para la variable administración estratégica	82
Tabla 27 Formato del cuestionario para la variable Gestión por procesos.....	83

## Índice de figuras

Figura 1 Procesos en una organización .....	9
Figura 2. Ejemplo de un diagrama de flujo.....	10
Figura 3 Nivel de Planificación en la empresa.....	21
Figura 4 Nivel de Dirección en la empresa.....	22
Figura 5 Nivel de Organización en la empresa.....	23
Figura 6 Nivel de Control.....	24
Figura 7. Mapa de procesos.....	38
Figura 8 Diagrama de flujo para el control de documentos .....	39
Figura 9. Diagrama de flujo auditoría interna .....	40
Figura 10. Diagrama de flujo para la difusión interna. ....	41
Figura 11. Diagrama de flujo para la mejora continua.....	42
Figura 12. Diagrama de flujo para la medición y evaluación del desempeño... 43	
<i>Figura 13 Diagrama de flujo para la revisión por el alta directa .....</i>	<i>44</i>
Figura 14. diagrama de flujo para trabajos en alta .....	45
Figura 15. Diagramas de flujo para trabajos en caliente. ....	46
Figura 16 Diagrama de flujo para mantenimiento de trabajos eléctricos.....	47
Figura 17 Diagrama de flujo para trabajos mecánicos .....	48
Figura 18 Diagrama de flujo para reclutamiento y selección de personal .....	49
Figura 19. Diagrama de flujo para capacitación de personal .....	50
Figura 20 Diagrama de flujo para abastecimiento de materiales.....	51
Figura 21. Diagrama de flujo cuentas por cobrar .....	52

## Resumen

La empresa, tiene una deficiente administración estratégica, pues no cuenta con sistema de gestión implementado, existe un desconocimiento de procesos, carece de documentos estandarizados para controlar sus actividades, así mismo no cuenta con los indicadores de gestión. Por ello, se estableció como objetivo principal determinar el impacto de la gestión por procesos en la administrativa estratégica de la empresa en cuestión. El tipo de investigación es aplicada, cuantitativa con un diseño pre experimental, el muestreo fue no probabilístico y se adoptó 14 procesos; así mismo se emplearon como instrumentos el cuestionario y la guía de observación. El cuestionario, está estructurado de acuerdo a las 4 dimensiones analizadas (planificación, organización, dirección y control), tiene una confiabilidad de 96%, los mismos que fueron validados por 3 expertos en el tema. La estadística descriptiva mostró que la administración estratégica se encontraba en un nivel malo con 81.1% y después de la implementación subió al 100% ubicándose en un rango bueno. Finalmente, el análisis estadístico inferencial, demostró que la gestión por procesos influye de manera significativa en la administración estratégica, sustentado mediante la prueba de wilcoxon obteniendo una significancia menor al 5%.

**Palabras clave:** Gestión por Procesos, Administración, Estratégica.

## **Abstract**

The company has a deficient strategic administration, since it does not have an implemented management system, there is a lack of knowledge of processes, a lack of an organizational structure, it lacks standardized documents to control its activities, and it does not have management indicators. Therefore, the main objective was to determine the impact of process management on the strategic administration of the company in question. The type of research is applied, quantitative with a pre-experimental design, the sampling was non-probabilistic and 14 processes were adopted; likewise, the questionnaire and the observation guide were used as instruments. The questionnaire is structured according to the 4 dimensions analyzed (planning, organization, management and control), has a reliability of 96%, and was validated by 3 experts on the subject. The descriptive statistics showed that strategic management was at a poor level with 81.1% and after implementation it rose to 100%, placing it in the good range. Finally, the inferential statistical analysis showed that process management has a significant influence on strategic management, supported by the wilcoxon test, with a significance of less than 5%.

Keywords: Process Management, Management, Strategic.



## I. INTRODUCCIÓN

Las compañías suelen competir por un sector del mercado y los países o naciones por su parte compiten por sectores globales de mercados (Porter y Kramer, 2018); bajo este contexto de competitividad, las normativas y modelos de gestión tanto en el modelo europeo de gestión de calidad como en las normas ISO 9000 se basan en procesos, puesto que está demostrado su superioridad frente a los modelos tradicionales basados en responsables, jefaturas y/o similares (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009). Así mismo los sistemas de gestión basados en el modelo de gestión Lean, focalizados en los procesos, han ido creciendo, y ganando seguidores por todo el mundo toda vez que se ha demostrado que son la ruta más frecuente y exitosa de mejora para cualquier tipo de empresa. (Cuatrecasas et al, 2014).

Así mismo cabe resaltar la importancia del realizar la gestión por procesos en compañías u organizaciones de cualquier tipo de índole y también resaltar que existe gran interés de parte de los profesionales relacionados con el área de gestión, a pesar de la reducida participación que tienen estos a nivel de investigación a nivel de Latinoamérica (Sánchez y Blanco, 2014).

Anteriormente primaba el enfoque vertical o basado en jefaturas y/o departamentos el cual contrasta diametralmente con el enfoque basado en procesos (Arango, et al 2015, Flores, et al. 2017).

Es oportuno señalar que existe una diferencia entre lo que es gestión por procesos y gestión del proceso radica en que la primera frase se refiere a la gestión de la organización dividiéndola en un conjunto de varios procesos interrelacionados entre sí; a diferencia de la segunda frase que señala la gestión de uno de estos en concreto (Govindarajan, 2010).

Por su parte en España, la sociedad de la Calidad, precisa que la gestión debe contemplar una serie de procesos, de modo tal de lograr los resultados deseados con el mínimo de recursos empleados.

En nuestro país, la secretaria pública, precisa que uno de los pilares políticos a nivel estatal es llevar a cabo la actualización de nuestra gestión pública la que

se basa en tres ejes transversales, y en cinco pilares centrales; dentro de los pilares el tercero de estos se basa en la gestión por procesos, la reducción de labores administrativas y por último la organización Institucional.

Maza (2017), precisa que la inversión en un modelo de gestión basado en procesos emplea rutinas y criterios de medición, que se originan de las funciones que se designan y se establecen en la empresa.

Para el caso propio de la empresa de estudio, inició sus actividades en el año 1993, teniendo como principal actividad económica el desarrollo de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas a consultorías técnicas y actualmente carece de un sistema integrado de gestión lo cual representa un importante déficit en la parte de la administración estratégica de la compañía, la cual se manifiesta por el desconocimiento de la gestión por procesos, toda vez que no tiene mapeado sus procesos, no hace distinción entre los mismos, así mismo no identifica sus procesos críticos, mucho menos emplea el uso de objetivos e indicadores, no existe el aseguramiento de la calidad, no se realiza planificación lo cual genera una serie de deficiencias operativas y económicas para la empresa.

Teniendo en cuenta el problema descrito líneas arriba, se estableció el problema de investigación ¿En qué medida la Gestión por procesos impacta en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022?

La justificación de la presente investigación se da por diversos aspectos, tal es así que, desde la arista de la practicidad, los efectos de implementar una metodología de trabajo basado en la gestión por procesos en la empresa de estudio, son positivos, toda vez que se optimizan los recursos obteniendo una mejor productividad.

Por otro lado, teóricamente la investigación recoge diversas fuentes, se establece una serie de conceptos actuales y direccionados al sector empresa.

Técnicamente, ofrece una guía práctica para la implementación de la metodología de la gestión por procesos en empresas de mantenimiento.

La presente tesis, tiene por objetivo primordial determinar en qué medida la gestión por procesos impacta en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022; evaluándola para todas sus cuatro dimensiones (planificación, organización, dirección y control) y como primer objetivo específico, el análisis de la situación actual de la empresa de estudio, como segundo objetivo específico la identificación y clasificación de los procesos existentes, como tercer objetivo específico, la elaboración del mapa de procesos; como cuarto objetivo la diagramación de todos los procesos identificados previamente.

Respecto a la hipótesis, se puede decir que esta plantea que la gestión por procesos tiene un impacto directo y significativo en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes al estudio se pudieron destacar los siguientes:

En el año 2008, Álvarez, en su tesis doctoral, implementó la gestión por procesos, fraccionado en etapas, y se aplicó a la Pontificia Universidad Javeriana como objetivos secundarios se fijaron la realización de modificaciones necesarias y mejorar la calidad. El autor concluye que al implementar la G.P, permite establecer los procesos, los profesionales encargados y los recursos tanto materiales como inmateriales que se interrelacionan a lo largo de la cadena de valor de empresa, además de lo anterior la empresa visualiza al desarrollo de sus actividades como un todo global.

Rodríguez (2015), en su investigación de maestría, tuvo el fin primordial de priorizar el aspecto de la seguridad en el desarrollo de los procesos relacionados con diversas consultas externas de los clientes.

Dentro de las investigaciones nacionales tenemos a Coaguila (2017), en su tesis, tuvo como objetivo implementar la gestión por procesos y calidad para realizar pedidos de usuarios, obteniendo como resultado la eficacia en los procesos de la compañía.

Es oportuno empezar por la definición de proceso; el cual en términos genéricos no es más que el desarrollo consecutivo de actividades y procedimientos que se interrelacionan sinérgicamente, para convertir las materias primas en una escapatoria; que por lo general es un producto, servicio o similar (outputs) con la finalidad de incrementar el valor y satisfacer la necesidad específica del entorno (Simón, 2018).

Rosemann y Brocke, (2015), indica que el proceso de cualquier índole se define como la realización de actividades secuenciales y lógicas que, a través del modelado, la simulación y la automatización puede agregar valor a su producto, y, por lo tanto, aumentar la productividad.

También los procesos poseen una serie de características comunes tales como: a) Una materia prima o insumo que ingresa para ser transformado y que procede de proveedores externos o internos., b) Involucra a recurso humano con

diferentes profesionales y especialistas; c) Necesita de recursos (materiales, económicos, intelectuales, etc.) para su desarrollo; d) Requiere planificación para definir su objetivo y así poder detallar a nivel de instrucciones; e) Termina cuando el resultado se produce de acuerdo con las características y requisitos especificados (Rosemann y Vom Brocke, 2015).

Teniendo en cuenta la teoría expuesta líneas arriba, la puesta en marcha de la metodología de gestión por procesos en cualquier compañía, se realiza primero identificando los objetivos estratégicos, y luego de ello se procede al diseño y desarrollo de acciones tales como la planificación, dirección y control que tienen como finalidad dirigir dichas actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales, considerando las necesidades y requerimientos de los clientes y siempre tratando de satisfacer y superar sus expectativas (Chang, 2016).

EAE Business School (2017) nos indica que hay de tres tipos de procesos, los estratégicos los cuales están relacionados con los cargos de dirección, son condicionantes de otros procesos y actividades; por su parte los operativos dan valor a la empresa, es la razón de ser de la misma; finalmente los de soporte brindan apoyo a los demás procesos generando la continuidad de los mismos.

Para la multinacional ISOTools (2016), la G.P. es una filosofía que permite establecer labores y acciones y otros; ya que proporciona una serie de elementos e instrumentos especializados para cada área, de modo tal que permite alcanzar la eficiencia de los procesos de cualquiera compañía.

Ejecutar la gestión por procesos es gerenciar los diversos recursos que se tienen en la compañía; conceptualizándola como una sola unidad en la cual todas las partes son importantes para consolidar un producto deseable (Moretti, 2014).

El detallamiento lógico, ordenado y secuencial de actividades de negocio que posteriormente son representados mediante un modelo y se realiza sobre estas corridas de simulación, generan valor agregado a su servicio o producto, por ende, se maximiza la productividad de la empresa productora. (Giraldo y Ovalle 2015:61).

Según Moretti (2014), gestionar una organización por procesos implica una administración del total de recursos visualizándola como una unidad en la cual cada proceso tiene implicancia en el resultado final.

De igual forma aplicado al rubro del negocio un proceso es la descripción secuencial y lógica de actividades que al modelarse y posteriormente simularse y automatizarse, crean valor a su producto, incrementando la productividad y rentabilidad en el negocio. (Giraldo y Ovalle 2015:61).

Así también Pérez, (2012), precisa que la disciplina de gestionar por procesos es la aplicación de un grupo de conocimientos, filosofías, principios y herramientas que nos permiten realizar la gestión de calidad, focalizando el esfuerzo de todos los involucrados a la consecución de objetivos comunes para la compañía y también para los clientes.

Moliner & Coll, (2015) nos afirman que los beneficios de la gestión por procesos son múltiples; así por ejemplo aportan una perspectiva total de la compañía y de sus relaciones internas; así también presenta ventajas en relación a las jerarquías pues al ser de corte horizontal es más flexible favoreciendo las relaciones personales entre colaboradores de distintas áreas; por otro lado, cada proceso tiene su responsable; todos los trabajadores saben que función tienen en cada uno de los procesos y saben de qué manera contribuir la consecución de objetivos y metas; así también favorece el bien común, permite optimizar los recursos, consecuentemente reduce los costos y maximiza la rentabilidad; también los procesos son susceptibles de medición ya que podemos indicar que los objetivos e indicadores se constituyen cada uno de los procesos.

También se fomenta a mejorar continuamente los procesos. Detectando todas sus ineficiencias, las debilidades organizativas, los cuellos de botella y todos los errores de forma rápida y sistemática, haciendo que cualquier tipo de riesgo sea reducido.

Referido a los tipos de métodos, podemos identificar tres tipos:

Según Bravo, (2009); se tiene en primer lugar a los procesos estratégicos que no son más que aquellos relacionados con el planeamiento y diseño de la

empresa y orientados a investigar y gerenciar; estos definen lineamientos de corte global y general para la compañía definiendo rutas para cumplir de forma óptima la misión de la empresa en cuestión. (Bravo 2009).

En este grupo se debe evaluar, controlar, realizar el seguimiento y las mediciones correspondientes para mantener en niveles óptimos la cadena de valor de la empresa; a la vez que brindan data oportuna para la toma rápida de decisiones (Pérez 2004). Tenemos como ejemplos procesos se sistemas integrados de gestión, gerencia, alta dirección, etc.

Por su lado los procesos del tipo operativos, se suelen diagramar al centro en el mapa de procesos, son los que obtienen a partir de la misión de la empresa. (Bravo 2009). Estos procesos son los encargados de la transformación de los materiales de entrada en el producto final (Pérez 2004).

En una empresa donde sus actividades están bajo un sistema de gestión, cada método está diseñado para agregar valor e interactuar con los siguientes métodos, que continúan agregando valor.(Pomatanta Delgado, 2020)

La gestión por procesos viene a ser una representación integral para ayudarnos a identificar a su vez comprender y hacer crecer los procesos de la empresa para así poder llegar a cumplir los objetivos de la misma.(Calixto Tarazona & Damian Aguirre, 2020)

La gestión por procesos nos ayuda a poder reestructurar todos nuestros trabajos dentro de la empresa y así poder llegar a obtener una mejor satisfacción de todos nuestros beneficiarios y a su vez para nuestra área de recursos humanos se le sea más sencillo realizar todas las tareas.(Sánchez Atúncar, 2017).

Si hablamos sobre cuál es el concepto de gestión por procesos podemos decir que nos indica que deberíamos incluir un objetivo principal , para así poder llegar a incrementar nuestros objetivos de la empresa de producción o servicio.(Mamani Nuñez, 2019)

Cuando hablamos sobre gestión por procesos podemos decir que nos ayuda bastante el ciclo de Deming ya que nos permite proyectar, establecer, vigilar y

actuar esto nos permite que empresas mejoren su calidad de sus servicios.(Bellido Hinostroza, 2020)

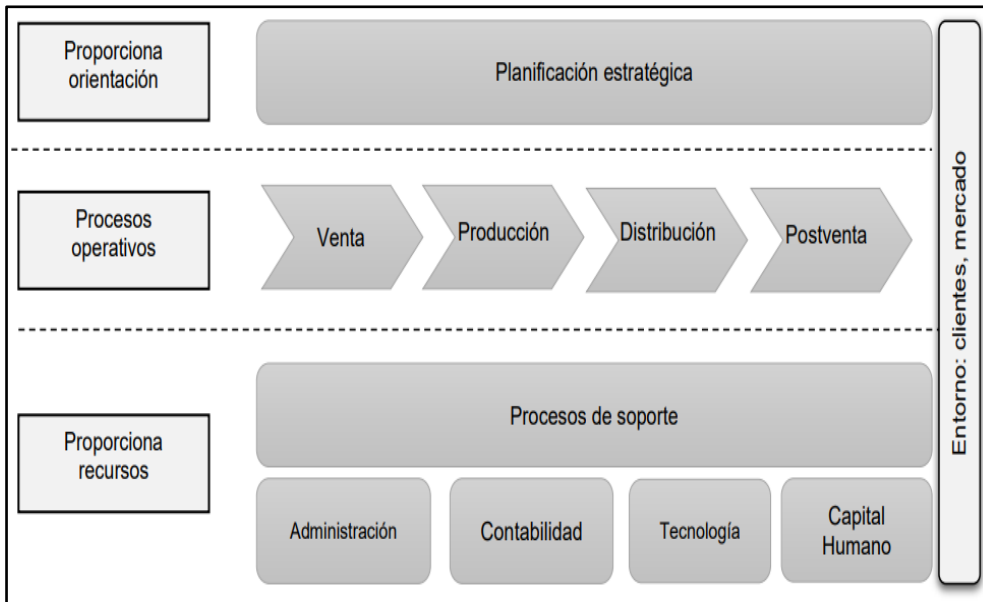
La administración estratégica se puede conceptualizar como la aplicación de un grupo de conocimientos que nos permiten manifestar, efectuar y evaluar todas las decisiones multidisciplinarias y esta a su vez permitan que la empresa alcance sus objetivos.(Sánchez Carranza & Sánchez Carranza, 2017)

Al hablar sobre administración estratégica decimos que viene a ser la planificación de atender a las necesidades de manera organizada y priorizada para que puedan realizar y dirigir en función de los recursos disponibles de manera coordinada. (Salas Lacerna, 2016)

Es el conglomerado de ciencia y habilidades lo que lo convierte en un enfoque emocionante, es un campo del trabajo social que ofrece el conocimiento científico y la investigación del desarrollo organizacional.(Rojas LLantoy, 2020)

Finalmente, los procesos de apoyo, generalmente se dibujan por debajo en el mapa de procesos; lo cual no significa que son menos importantes que los anteriores; son los que dan soporte y ayuda a los demás procesos permitiendo la fluidez de las operaciones y por ende la realización del producto (Bravo 2009); brindan todo tipo de recurso, tal como humano, soporte técnico, recurso financiero, herramientas, procesos logísticos, maquinarias, equipo especializado, software y hardware, participando también a los servicios generales. (Pérez 2012).





**Figura 1.** *Procesos en una organización*

*Fuente:* (Adaptado de Mallar 2010).

Referido a las herramientas empleadas para diagramar procesos, podemos destacar al Mapa de procesos, el cual sintetiza y condensa el total de procesos en una empresa, mostrándolos de forma ordenada y agrupada según sea el caso, muestra sus interrelaciones, entradas y salidas (Fontalvo y Vergara 2010). Dicho de otra forma, viene hacer la representación gráfica del total de procesos en la compañía y tiene relación con los objetivos de la compañía y se alinea a la visión y misión de la misma (Hernández, 2009).

Por otro lado, tenemos también a los diagramas de flujo los cuales detallan actividades a ejecutarse en un proceso y se pueden hacer usando un diagrama, facilitando el entendimiento del total de actividades, es una ayuda visual para entender el flujo e interrelación entre los procesos incluye input, ouput, fronteras y tipos de procesos (Beltrán et al 2009).

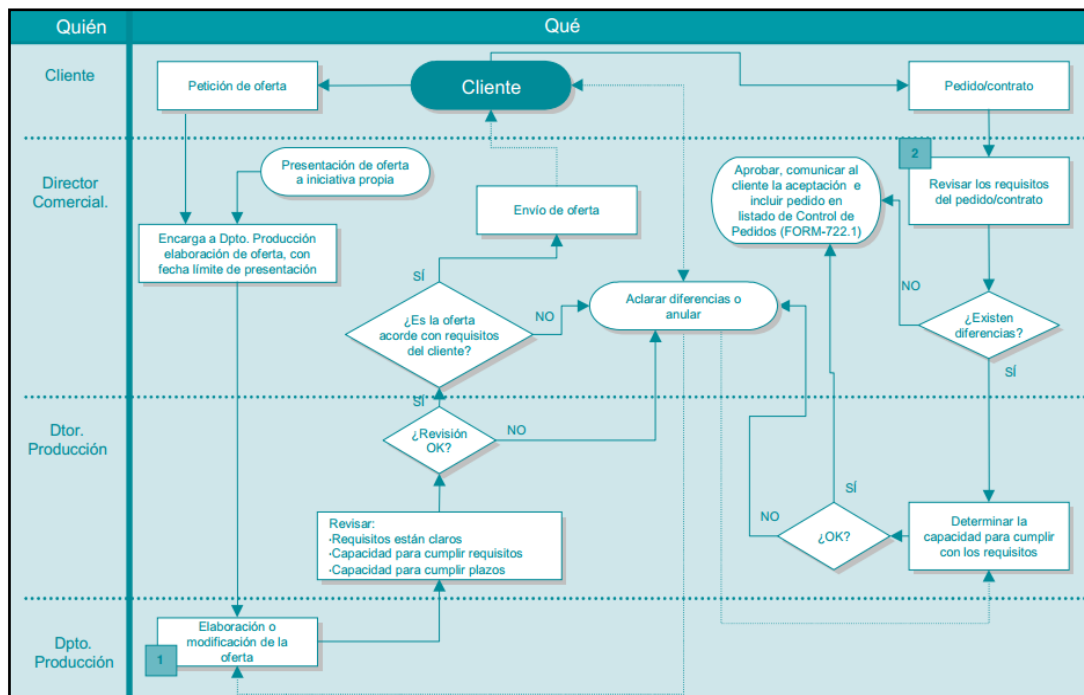


Figura 2. Ejemplo de un diagrama de flujo.

Fuente Beltrán et al 2009.

Los diagramas de flujo son importantes para entender y mostrar a los interesados el total de los procesos, toda vez que su sencillez, interfaz y facilidad de entendimiento, permite explicar de forma rápida la relación, clasificación e interrelación de los procesos en una compañía. (Álvarez, 2006)

Son herramientas simplificadas graficas que se emplean para describir con cierto detalle y facilidad cómo funciona la cadena del negocio; también es útil a la hora de describir los procesos, permitiendo en muchos casos sintetizar la información referida a la interrelación entre los procesos, , apoyando la investigación para la aplicación de métodos y técnicas, para agilizar la cadena de valor en las empresas, identificando a los proveedores y clientes que estén en el proceso, revisar y efectuar una reingeniería en los procesos con alto valor agregado.

Referido al seguimiento y medición del proceso, se tiene el uso de Indicadores; puesto que medir siempre está ligado a la gestión por procesos; midiendo aspectos determinantes en la cadena de valor, tales como tiempo, productividad, costo, etc. También se busca continuamente minimizar la cantidad

de fallas, errores, retrasos, etc.; a fin de ser más eficientes y satisfacer a los clientes internos y externos. (Bravo 2009).

Por otro lado, la producción y estandarización documentaria permite ordenar y sintetizar el modo en el que se realizan las operaciones en la empresa, es recomendable documentar planes, políticas, procesos, subprocesos, objetivos diversos, etc.

Por otro lado, relacionada con la administración, analizando la etimología de la palabra, se sabe que “administración”, deriva del latín “*Ad*”, que significa hacia, tendencia o dirección; y “*minister*”, que es sinónimo de obediencia; no obstante, actualmente el significado de la palabra administración, tiene un significado ampliamente desarrollado y amplio que por lo general engloba a términos como recursos, proceso, objetivos, productividad, entre otros (Gallardo, 2012).

Una de las definiciones mas difundidas y conocidas señala que la administración es la disciplina que emplea el proceso administrativo para planear, dirigir, controlar y organizar organismos sociales productivos (Hernández y Rodríguez, 2011).

Del mismo modo sobre la estrategia, se puede decir que la definición tiene su origen en la milicia; y deriva del griego “*strategos*”, lo que significa “líder de ejército”; traducido a un escenario global se entiende que se debe denominar de esa manera al responsable de conducir un grupo humano entrenado y orientado a la consecución de objetivos previamente establecidos. (Cleary, 2003).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de investigación.

El autor de textos de metodología de la investigación, Hernández (2018), manifiesta que una investigación es de corte cuantitativo cuando facilita datos que se pueden interpretar, así mismo utiliza estadísticos, y se fundamenta en conocimientos únicos; por otro lado; ( Ñaupas et al. 2018) indica que en la investigación aplicada, se utiliza el conocimiento científico para la resolver los problemas.

Por otro lado, el autor de libros, Hernández, (2014), precisa que las investigaciones son descriptivas cuando se realiza una investigación detallada de los atributos relevantes de cualquier manifestación.

Teniendo las definiciones citadas líneas arriba; se puede concluir que nuestra investigación es del tipo cuantitativa, pues recoge datos numéricos, los interpreta empleando la estadística descriptiva e inferencial; así también se puede decir que es del tipo aplicada ya que empleara el conocimiento científico que existe para poder llegar a la mejor solución de los problemas relacionados a la gestión por procesos y la administración estratégica.

También es descriptiva puesto que describe la correlación de sus variables: gestión por procesos y administración estratégica.

Por otro lado, Ñaupas et al. (2018), precisan que los diseños pre experimentales no cumplen con los requerimientos de los experimentos puros, pero si realizan una inspección mínima; asimismo distingue a tres tipos de diseños; los de un solo caso en los cuales se lleva a cabo una sola prueba, los de prueba inicial y final aplicado a un único grupo de investigación y finalmente los casos de comparación estática.

Así mismo Hernández (2018), señala que el diseño de pre y post prueba con un solo grupo tiene el siguiente diagrama:

G.....O1.....X.....O2

Dónde G: representa a la muestra; X es el estímulo o condición experimental aplicado; O1 y O2 son las mediciones realizadas antes y después del estímulo.

Por otro lado, la interpretación del diseño graficado líneas arriba es que a un cierto grupo de estudio se le somete a una prueba inicial al estímulo, luego de ello se le somete al estímulo y para finalizar se utiliza una prueba posterior al estímulo para ver las diferencias producidas. (Hernández 2018).

Para nuestro caso, el diseño pre experimental sería el tipo de diseño que mejor se ajusta a nuestra investigación; de modo tal que para nuestro caso se tuvo la siguiente leyenda:

O1: Pre test aplicado a la muestra (41 trabajadores) para recopilar información referida a la administración estratégica antes de la implementación de la gestión por procesos.

O2: Pos test aplicado a la misma muestra (41 trabajadores) para recopilar información de la variable dependiente (administración estratégica) después de la implementación de gestión por procesos.

X: Poner en práctica la gestión por procesos

### **3.2. Variables y operacionalización**

En nuestra investigación tenemos dos variables la variable independiente representada por la gestión por procesos y la dependiente representada por administración estratégica. (Ver anexo)

#### **Definición conceptual de la variable Gestión por Procesos.**

La Gestión por procesos consiste en administrar el total de recursos de una compañía visualizando a todas sus áreas como una unidad, en la que cada una de las partes tiene su participación en la consecución del resultado final. (Moretti, 2014).

#### **Definición conceptual de la variable Administración estratégica.**

Administrar de forma estratégica, no es más que un proceso sistemático que define objetivos a largo plazo, y desarrolla estrategias para alcanzarlo. (Hernández y Pulido, 2011).

### **Definición operacional de la variable Gestión por procesos.**

Es una perspectiva que permite evaluar las etapas analíticas de los procesos de una compañía, también permite medir la eficiencia del cumplimiento y el porcentaje de procesos estandarizados. (Hernández y Pulido, 2011).

### **Definición operacional de la variable Administración estratégica.**

Conjunto de etapas en las que se asignan recursos humanos, materiales y financieros para conseguir un determinado objetivo. (Moretti, 2014).

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

Para Hernández y Mendoza (2018, p213), la definición de muestra se traduce en el subconjunto de la población objetivo para la cual se recopilan datos y debe ser representativo. Por otro lado, la elección en muestras no probabilísticas no depende de probabilidades, sino de causas relevantes a las características del estudio o los objetivos del investigador. (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b).

La población se encuentra constituida por el total de 14 procesos identificados en la empresa de estudio, de los cuales 6 son procesos estratégicos, 4 son principales y 4 son de soporte.

Para nuestro caso en particular el tipo de muestreo es no probabilístico, toda vez que se tiene acceso al total de la población de que para nuestra investigación corresponde al total de procesos identificados en la empresa en cuestión; además es un número finito y accesible para el investigador (14 procesos).

Tabla 1 *Personal de la empresa*

	PERSONAL DE LA EMPRESA DE MANTENIMIENTO	
PERSONAL ADMINISTRATIVO		6
PERSONAL OPERATIVO		35
TOTAL	41	

*Fuente Propia*

La unidad de análisis está formada por:

14 procesos entre estratégicos, principales y de soporte.

41 trabajadores de la empresa de estudio.

### **Criterios de Exclusión**

Personal practicante.

Personal contratado como locador de servicios.

### **Criterios de Inclusión**

Todo el personal administrativo de la empresa.

Todo el personal de operaciones de la empresa

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se aplican las siguientes:

Encuesta: se emplea al total de trabajadores (41) y emplea como instrumento al cuestionario, a través del cual se realiza la recolección de datos de manera estructurada: referido al tipo de interrogantes, estas son preguntas del tipo cerradas y emplean la escala de Likert de 5 puntos y sirve para conocer la percepción del personal en torno a las dos variables de estudio.

El instrumento que evalúa a la variable dependiente (administración estratégica) está integrado por cuatro (4) niveles: Planificación, Organización, Dirección y Control; mientras que para la variable independiente (Gestión por procesos) está conformado por 3 niveles: Capacitación, Diagnostico e Implementación.

Para ambos casos de las dimensiones de las 2 variables, los niveles han sido valorados respecto a los 5 puntos, donde la puntuación "1", significa nunca; la puntuación "2", casi nunca, el puntaje "3", a veces, el puntaje "4", casi siempre y puntaje "5", siempre, detallaremos en la tabla 2 mostradas líneas abajo.

**Tabla 2. Dimensiones e intervalos**

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA	INTERVALO	VALORACIÓN
PLANIFICACIÓN	Del 1 al 5	BUENA	19-25	
		REGULAR	12-18	
		MALA	5-11	
ORGANIZACIÓN	Del 6 al 11	BUENA	23-30	Puntuación 1 calificativo nunca
		REGULAR	14-22	
		MALA	6-13	
DIRECCIÓN	Del 12 al 15	BUENA	15-20	Puntuación 5 calificativo siempre
		REGULAR	10-14	
		MALA	4-9	
CONTROL	Del 16 al 20	BUENA	19-25	
		REGULAR	12-18	
		MALA	5-11	

*Fuente Propia*

Por otro lado, la escala y el intervalo general se muestran en la tabla mostrada líneas abajo.

**Tabla 3. Escala e intervalo general.**

ESCALA	INTERVALO
BUENA	74-100
REGULAR	47-73
MALA	20-46

*Fuente Propia*

### **Validez**

Para que nuestros objetivos de la investigación se puedan cumplir, nuestros instrumentos tienen que ser validados mediante el juicio de tres expertos especialistas en las áreas relacionadas al tema de investigación entre ellos docente y Profesionales:

- Mg. Carlos Alexis Romero Rodríguez
- Mg. Fernando Matta García
- Mg Marco Florián Rodríguez



## **Confiabilidad**

Según (Gallardo Echenique, 2017) menciona que aplicándose la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach a las interrogantes de los cuestionarios otorgarán la confianza y fiabilidad para el recojo de los datos.

Para tal efecto en nuestro trabajo de investigación, se sometió al instrumento cuestionario a la prueba de Alfa de Cronbach, empleando el software estadístico SPSS v23, obteniendo una fiabilidad del 95 %posteriormente a ello tabularon los datos en Microsoft Excel y se procesó la información aplicando la estadística descriptiva e inferencial.

### **3.5. Procedimientos**

Para nuestra investigación como primer paso fue enviar una carta de aceptación (anexo 3), a la gerencia de la empresa una vez aceptada nuestra carta, se conversó virtualmente con la Gerente General, para poder explicar que beneficios iba a conseguirse con esta investigación.

Después se solicitó la autorización para poder obtener el permiso correspondiente que permita aplicar los instrumentos al personal y así poder recolectar los datos necesarios para la investigación, ya con la autorización aprobada procederemos a comunicarnos con el personal correspondiente para realizar él envió de las preguntas a las 41 personas de la empresa de estudio.

Aplicando la estadística descriptiva se analizaron los resultados recogidos mediante los instrumentos de recolección de datos los cuales serán mostrados para cada dimensión de la variable correspondiente.

Para la variable dependiente, (Administración Estratégica), se tiene cuatro dimensiones: planificación, dirección, organización y control.

Por otro lado, para la variable independiente (Gestión por procesos), se contemplan tres dimensiones: capacitación, diagnostico e implementación.

Un segundo análisis nos lleva a emplear la estadística inferencial para determinar si existe correlación entre los efectos de gestionar por procesos sobre las dimensiones de la administración estratégica. (Planificación, control, organización y dirección), dentro de la empresa de estudio; para ello el procedimiento a seguir es primero realizar pruebas de normalidad a fin de

determinar el tipo de distribución que siguen nuestros datos; es decir si se ajustan a una distribución normal o anormal; para que en función a ello se elija el método estadístico a utilizar; de modo tal que si los datos se ajusten de forma normal se empleara la prueba paramétrica conocida como “*T Student*” por el contrario si los datos no se ajustan a distribuciones normales, entonces se utilizara la prueba no paramétrica denominada “*T de Wilconxon*”

Para determinar el Impacto de la Gestión por Procesos en la planificación de la empresa de estudio.

Inicialmente se realizó la prueba de Shapiro Wilk, para identificar la existencia o no de data paramétricos; de modo tal que si existiera datos paramétricos se procederá a aplicar el estadístico T. student, caso contrario se aplicaría la prueba de Wilconxon.

Todo el estudio se llevó a cabo de forma satisfactoria, coordinando una reunión para este 2023 y presentar el estudio terminado.

### **3.6. Método de análisis de datos.**

La investigación se llevó a cabo de manera objetiva, transparente y ética profesional partiendo desde la fase de recolección de datos y poco a poco hasta la redacción del informe final de tesis. Según las recomendaciones de Hernández et al. (2010), el desarrollo de una investigación debe cumplir los criterios de:

**Credibilidad:** Es decir que el total de la información recopilada debe ser fiable y de buena fuente de tal modo que nos conduzca a resultados enfocados al propósito del estudio.

**Transparencia:** Todos los hallazgos obtenidos en el estudio servirán como apoyo para futuros estudios.

obtenidos en la investigación, deberán servir como punto de partida para investigaciones futuras que desarrollen temas de la misma línea de investigación.

**Confiable:** La recolección y el procesamiento de datos se realizó de forma tal que se presenten alteraciones intencionales por parte de los investigadores.

Fundamentación: Se deberá revisar estudios previos y sustentos teóricos según áreas de investigación seleccionadas para el desarrollo del trabajo de investigación.

Aproximación: El estudio se realizó de acuerdo a procedimientos previamente establecidos de modo tal que facilitó la recolección de la información necesaria en función a las metas fijadas.

Autenticidad: Mediante el análisis documental se recopiló información fiable que nos permitió realizar satisfactoriamente la investigación.

Así mismo se utilizó el programa SPSS-V23 como software estadístico para calcular el nivel de relación de las variables y con los resultados que se llegaron a obtener se pudo determinar si la hipótesis es positiva o negativa, para tal caso se aplicó el método deductivo inductivo, analítico sintético e interpretativo para analizar e interpretar mejor la información.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para la investigación tenemos que mencionar que mantiene ciertos lineamientos éticos en la información que presentamos y esta a su vez no transgrede ninguna norma técnica nacional ni internacional. También se desarrolla según los lineamientos de la Universidad guardando la reserva y total discreción sobre todas las referencias y fuentes que se utilizaron en el estudio, se evidencia el respeto del código de ética profesional considerando el reglamento de la UCV también el código de funcionario público – Ley 27815, por último se realizó la prueba de turnitin para verificar el nivel de similitud del informe final arrojando un porcentaje menor al 25%.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis Descriptivo – Objetivo General

O.G. Determinar en qué medida la gestión por procesos impacta en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022.

Para la dimensión: Nivel de planificación

**Tabla 4.** Nivel de Planificación en la empresa de estudio

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	1	2.4%	41	100.0%
REGULAR	12	18	5	12.2%	0	0.0%
MALA	5	11	35	85.4%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente Propia*

Según los datos presentados en la tabla N° 4, el nivel de la dimensión de planificación antes y después de la implementación en la empresa es bastante variable; tal es el caso que, para la prueba inicial, la percepción de los colaboradores en relación con la planificación es mala en un 85.4% y regular en un 12.2%; en la prueba final, es decir después de la implementación de la gestión por procesos; los porcentajes aumentaron a una percepción buena en un 100%.

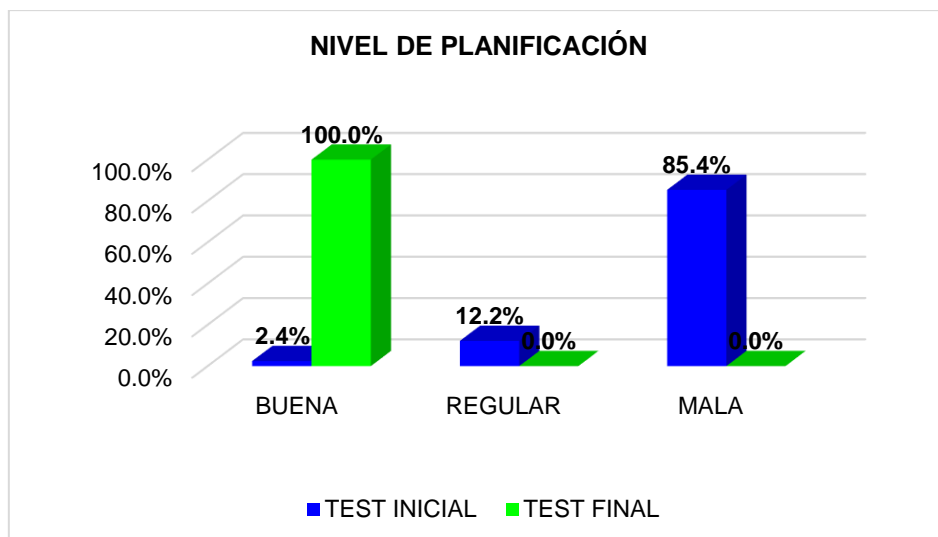


Figura 3 Nivel de Planificación en la empresa

Fuente Propia

Para la dimensión: Nivel de dirección

**Tabla 5.** Nivel de dirección en la empresa de estudio.

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	Nº	%	Nº	%
BUENA	19	25	0	0.0%	41	100.0%
REGULAR	12	18	2	4.9%	0	0.0%
MALA	5	11	39	95.1%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

Fuente Propia

De forma similar al caso anterior; los datos presentados en la tabla N°5 evidencia la percepción de los colaboradores en torno al nivel de dirección antes y después de la implementación en empresa de estudio; siendo que en la prueba inicial, la percepción de los colaboradores en relación con el nivel de dirección en la empresa es mala en un 95.1% y regular en un 4.9%; después de la implementación de la gestión por procesos los porcentajes aumentaron a una percepción a un nivel de 100%.

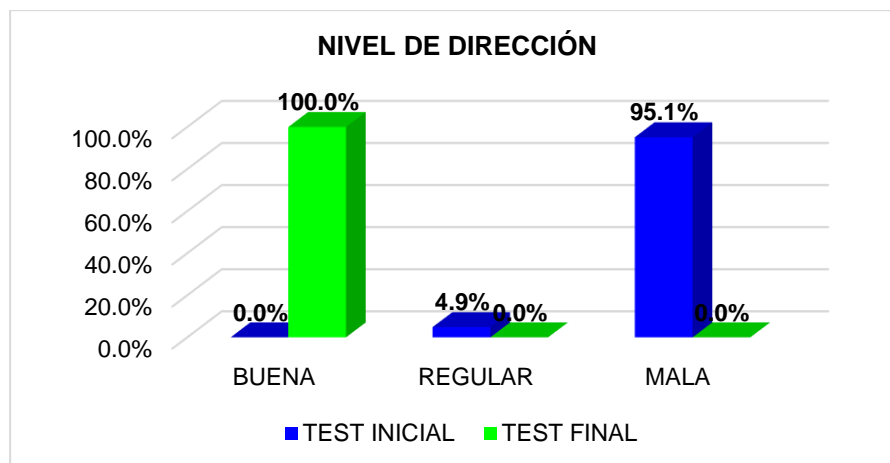


Figura 4 Nivel de Dirección en la empresa

*Fuente Propia*

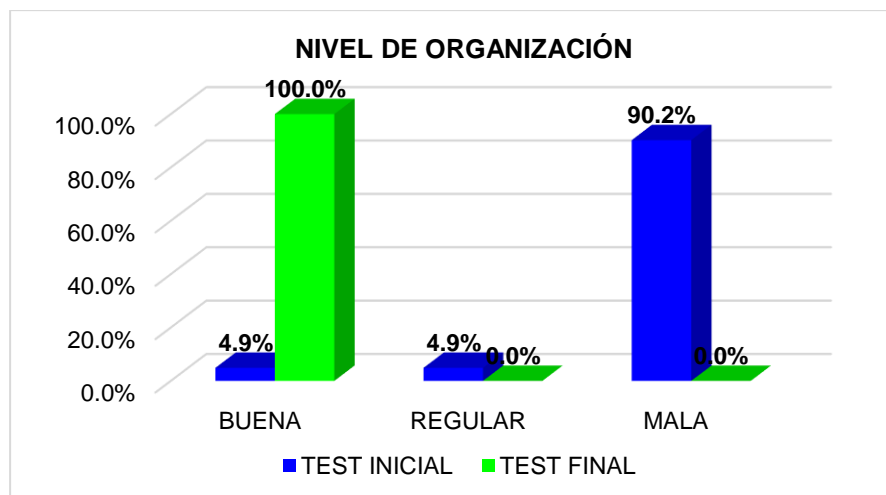
Para la dimensión: Nivel de organización

**Tabla 6.** Nivel de organización en la empresa de estudio.

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	2	4.9%	41	100.0%
REGULAR	12	18	2	4.9%	0	0.0%
MALA	5	11	37	90.2%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente Propia*

Los datos mostrados en la tabla N°6 evidencia la percepción de los colaboradores en torno al nivel de organización antes y después de la implementación en empresa de estudio. En la prueba inicial; la percepción de los colaboradores en relación con el nivel de organización en la empresa es mala, calificando una puntuación de 90.2%; regular en un 4.9%; después de la implementación, los porcentajes aumentaron a una percepción de los colaboradores buena, arrojando un porcentaje de 100%.



**Figura 5** Nivel de Organización en la empresa

*Fuente Propia*

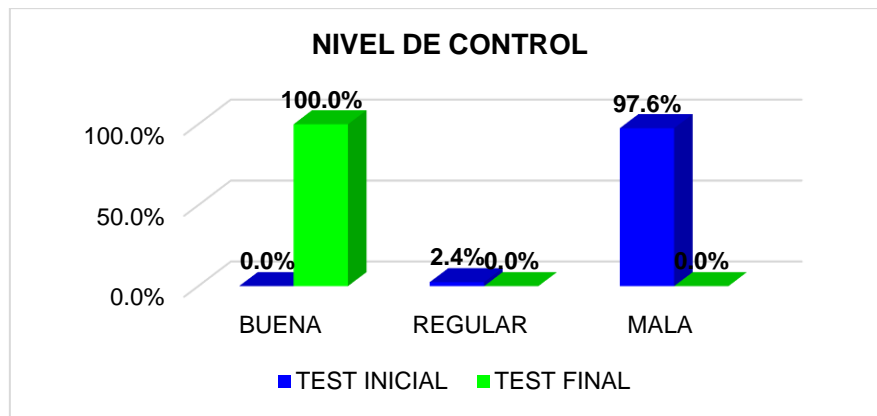
Para la dimensión: Nivel de control

**Tabla 7.** Nivel de control para la empresa de estudio.

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	0	0.0%	41	100.0%
REGULAR	12	18	1	2.4%	0	0.0%
MALA	5	11	40	97.6%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente. Propia*

La información numérica mostrada en la tabla N°7, evidencia la percepción de los colaboradores en torno al nivel de control antes y después de la implementación en empresa de estudio, de modo tal que en la prueba inicial la percepción de los colaboradores en relación con el nivel de control en la empresa es mala en un 97.6%; regular en un 2.4%; y después de la implementación, los porcentajes aumentaron a una percepción buena en un 100%.



**Figura 6 Nivel de Control.**

*Fuente Propia*

**Variable independiente – Gestión por procesos**

**Para la dimensión: Capacitación**

**Tabla 8. Capacitación**

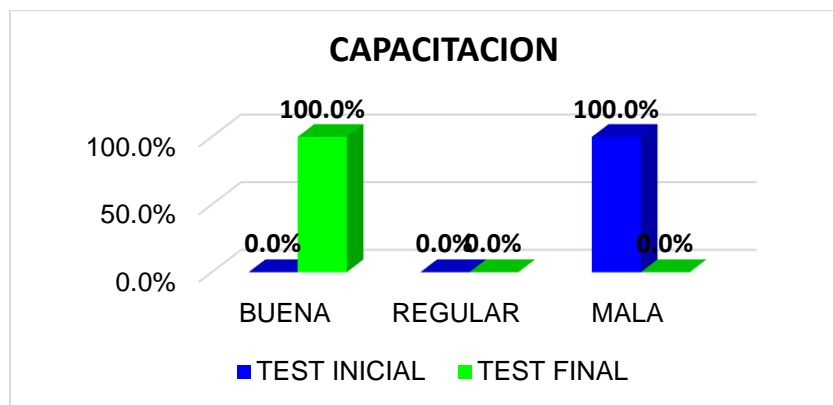
NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	0	0.0%	41	100.0%
REGULAR	12	18	1	2.4%	0	0.0%
MALA	5	11	40	97.6%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente. Propia*

El análisis para el caso de la variable independiente; es decir la gestión por procesos es similar al caso de la variable dependiente.

La tabla N°8 muestra la percepción de los colaboradores en relación al nivel de capacitación antes y después de la implementación en la empresa de estudio. En la prueba inicial la percepción de los colaboradores en relación con el nivel de capacitación en la empresa es mala en un 97.6%; regular en un 2.4%; después de la implementación, los porcentajes aumentaron a una percepción buena en un 100%.





**Figura 7** Capacitación.

*Fuente Propia*

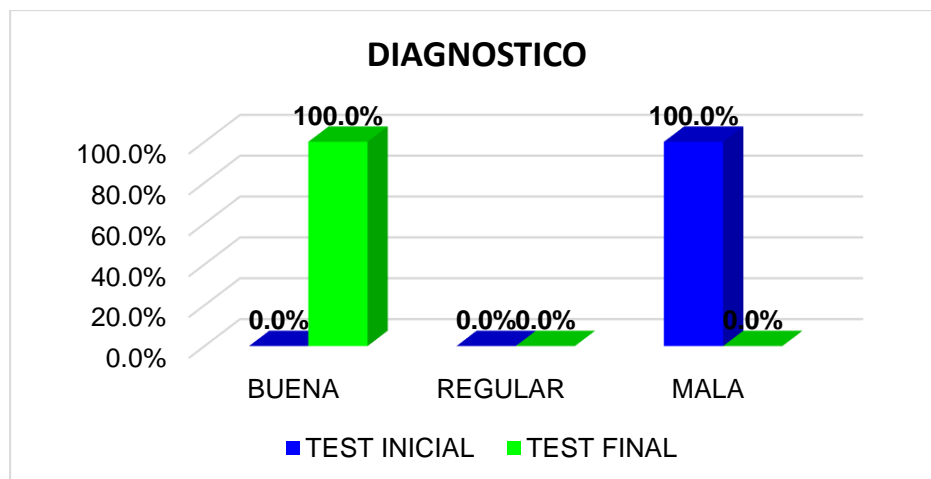
**Para la dimensión: Diagnostico**

**Tabla 9.** Diagnostico

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	0	0.0%	41	100.0%
REGULAR	12	18	0	0.0%	0	0.0%
MALA	5	11	41	100.0%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente. propia*

La tabla N°9 muestra que el diagnostico antes y después de la implementación en la empresa de estudio. En la prueba inicial la percepción de los colaboradores en relación con el diagnostico en la empresa es mala en un 100 %; y después de la implementación, los porcentajes aumentaron a una percepción buena en un 100%.



**Figura 8** Diagnostico.

*Fuente Propia*

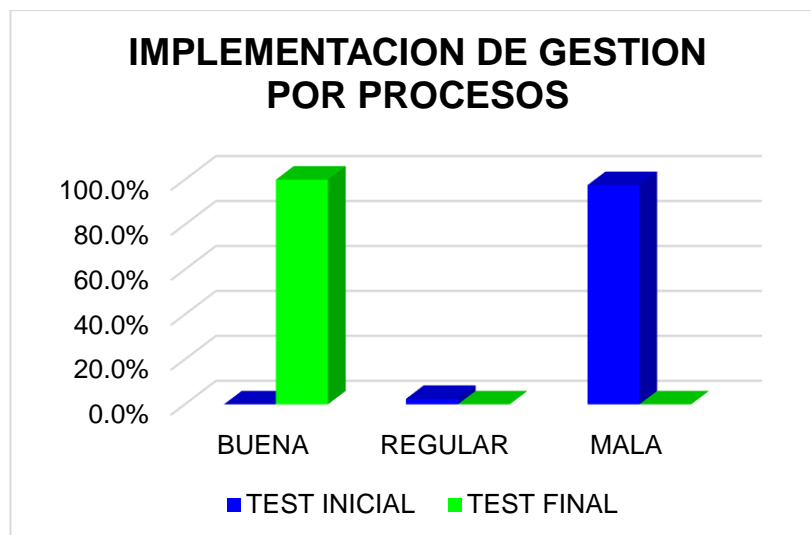
**Para la dimensión: Implementación de la gestión por procesos**

**Tabla 10.** *Implementación de gestión por procesos*

NIVEL	RANGO		TEST INICIAL		TEST FINAL	
	DESDE	HASTA	N°	%	N°	%
BUENA	19	25	0	0.0%	41	100.0%
REGULAR	12	18	1	2.4%	0	0.0%
MALA	5	11	40	97.6%	0	0.0%
TOTAL			41	100.0%	41	100.0%

*Fuente: Propia*

La tabla N°10, muestra el antes y después de la implementación de la gestión por procesos en empresa de estudio. En el test inicial la percepción de los colaboradores en relación con la implementación en la empresa es mala en un 97.6 %; y regular en un 2.4%; después de la implementación, los porcentajes aumentaron a una percepción buena en un 100%.



**Figura 9** Implementación.

*Fuente Propia*

**Impacto de la Gestión por Procesos en la planificación de la empresa de estudio.**

**Tabla 11.** Prueba de normalidad para la variable planificación

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Var_Planificación_Antes	.444	27	.000	.526	27	.000
Var_Planificación_Despues	.535	27	.000	.294	27	.000

*a. Corrección de significación de Lilliefors*

*Fuente: Software SPSS-v.23*

La tabla N°11, muestra los valores del nivel de significancia para la dimensión de planificación antes y después de la implementación de la gestión por procesos; se puede observar que al aplicar la prueba de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk (datos  $\leq 50$ ); se obtiene un valor de significancia de 0.000; dicho valor es menor que el 0.05; por lo cual se rechaza la hipótesis inicial que presupone una normalidad de los datos; en consecuencia se puede afirmar que los datos siguen una distribución anormal; por lo cual se procede a aplicar el estadístico T de wilconxon, para determinar la correlación entre la variable Planificación y Gestión por procesos.

**Tabla 12.** Prueba de Wilcoxon para la variable planificación

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Var_Planificación_Despues - Var_Planificación_Antes
Z	-4,663 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS-v.23

Según los datos mostrados en la tabla N°12, se observa que la significancia es de 0.00; siendo este valor menor al 0.05, se rechaza la hipótesis nula y como consecuencia de ello se aprueba la hipótesis alternativa de que la gestión por procesos tiene influencia sobre la planificación en la empresa de estudio.

### **Impacto de la Gestión por Procesos en la Organización de la empresa de estudio.**

**Tabla 13.** Prueba de normalidad para la variable organización

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Var_Organización_Antes	,320	27	,000	,580	27	,000
Var_Organización_Despues	,458	27	,000	,543	27	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS-v23

Según los datos mostrados en la tabla N°13, se puede observar que al aplicar la prueba de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk (datos  $\leq 50$ ); se obtiene un valor de significancia de 0.000; dicho valor es menor que el 0.05; por lo cual se rechaza la hipótesis inicial; en consecuencia se puede afirmar que los datos siguen una distribución anormal; por lo cual se

procede a aplicar el estadístico T de wilconxon, para determinar la correlación entre la variable Organización y Gestión por procesos.

**Tabla 14. Prueba de Wilconxon para la variable organización**

<b>Estadísticos de prueba</b>	
Var_Organización_Despues - Var_Organización_Antes	
Z	-4,606 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.000

a. Prueba de rangos con signo de Wilconxon

b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Software SPSS-v23

Según los datos mostrados en la tabla N°14, se observa que la significancia es de 0.00; siendo este valor menor al 0.05, se rechaza la hipótesis nula y como consecuencia de ello se aprueba la hipótesis alternativa de que la gestión por procesos tiene influencia sobre la variable organización en la empresa de estudio.

### **Impacto de la Gestión por Procesos en la dirección de la empresa de estudio.**

**Tabla 15. Prueba de normalidad para la variable Dirección**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Var_Dirección_Antes	.374	27	.000	.675	27	.000
Var_Dirección_Despues	.529	27	.000	.293	27	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS-v23

Según los datos mostrados en la tabla N°15, se puede observar que al aplicar la prueba de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk; se obtiene un valor de significancia de 0.000; dicho valor es menor que el 0.05; por lo cual se rechaza la hipótesis inicial; en consecuencia, se puede afirmar que los datos siguen una distribución anormal; por lo cual se procede a aplicar

el estadístico T de wilconxon, para determinar la correlación entre la variable Gestión por procesos y la variable dirección en la empresa de estudio.

**Tabla 16.** Prueba de Wilconxon para la variable Dirección estratégica

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
	Var_Dirección_Despues - Var_Dirección_Antes
Z	-4,611 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.000
a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon	
b. Se basa en rangos negativos.	

Fuente: Software SPSS-v.23

Según los datos mostrados en la tabla N°16, se observa que la significancia es de 0.00; siendo este valor menor al 0.05, se rechaza la hipótesis nula y como consecuencia de ello se aprueba la hipótesis alternativa de que la gestión por procesos tiene influencia sobre la variable dirección en la empresa de estudio.

### Impacto de la Gestión por Procesos sobre el control de la empresa de estudio.

**Tabla 17.** Prueba de normalidad para la variable control

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Var_Dirección_Antes	.374	27	.000	.675	27	.000
Var_Dirección_Despues	.529	27	.000	.293	27	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Software SPSS-v.23

Según los datos mostrados en la tabla N°17, se puede observar que al aplicar la prueba de normalidad con el estadístico Shapiro-Wilk; se obtiene un valor de significancia de 0.000; dicho valor es menor que el 0.05; por lo cual se rechaza la hipótesis inicial; en consecuencia, se puede afirmar que

los datos siguen una distribución anormal; por lo cual se procede a aplicar el estadístico T de wilconxon, para determinar la correlación entre la variable Gestión por procesos y la variable control en la empresa de estudio.

**Tabla 18.** Prueba de Wilconxon para la variable control

<b>Estadísticos de prueba<sup>a</sup></b>	
	Var_Control_Despues - Var_Control_Antes
Z	-4,778 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	.000

*a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon*

*b. Se basa en rangos negativos.*

*Fuente: Software SPSS-v.23*

Según los datos mostrados en la tabla N°18, se observa que la significancia es de 0.00; siendo este valor menor al 0.05, se rechaza la hipótesis nula y como consecuencia de ello se aprueba la hipótesis alternativa de que la gestión por procesos tiene influencia sobre la variable control en la empresa de estudio.

## **4.2 Análisis Descriptivo – Objetivos Específicos.**

### **OE1. Análisis de la situación actual**

Para analizar la realidad de la empresa en cuestión se realiza un primer análisis de carácter general en donde se conoce la información general de la empresa, sus aspectos filosóficos, su principales fortalezas, oportunidades y amenazas; en segundo lugar, se realiza un análisis documentario para determinar la situación operativa de la empresa se recurre a la herramienta del cuadro de mando integral en donde se consideran 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y mejora.

### **Información general de la empresa**

SERCORGEN S. R. Ltda. es una empresa dedicada al rubro de servicios de Mantenimiento preventivo y correctivo de Equipos e Instalaciones

electromecánicas y/o Térmicos, Equipos de Refrigeración y Aire Acondicionado, Equipos e Instalaciones de Gases de Uso Medicinal, equipos e instalaciones Electromecánicas de lavandería, Equipos Biomédicos y/o de laboratorio y Esterilización, Mantenimiento de Infraestructura y mobiliario físico, entre otras actividades, en Entidades Públicas o privadas prestadoras de servicios de salud y la industria en general.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada al rubro de servicios de Mantenimiento preventivo y correctivo de Equipos e Instalaciones electromecánicas y/o Térmicas, Equipos de Refrigeración y Aire Acondicionado, Equipos e Instalaciones de Gases de Uso Medicinal, equipos e instalaciones Electromecánicas de lavandería, Equipos Biomédicos y/o de laboratorio y Esterilización, Mantenimiento de Infraestructura y mobiliario físico, entre otras actividades, en distintas Entidades Públicas o privadas prestadoras de servicios de salud y la industria en general; que buscan satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tomando en consideración los requisitos de calidad del servicio, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente.

### **Visión**

Consolidarnos como una empresa prestadora de servicios de Mantenimiento preventivo y correctivo de Equipos e Instalaciones electromecánicas y/o Térmicas, Equipos de Refrigeración y Aire Acondicionado, Equipos e Instalaciones de Gases de Uso Medicinal, equipos e instalaciones Electromecánicas de lavandería, Equipos Biomédicos y/o de laboratorio y Esterilización, Mantenimiento de Infraestructura y mobiliario físico, entre otras actividades, en distintas Entidades Públicas o privadas prestadoras de servicios de salud y la industria en general en el mercado nacional.

### **Nuestros compromisos son:**

1. Buscar la mejora continua de la gestión y el desempeño, tomando como referencia nuestro contexto orientado hacia el logro de objetivos, para lo

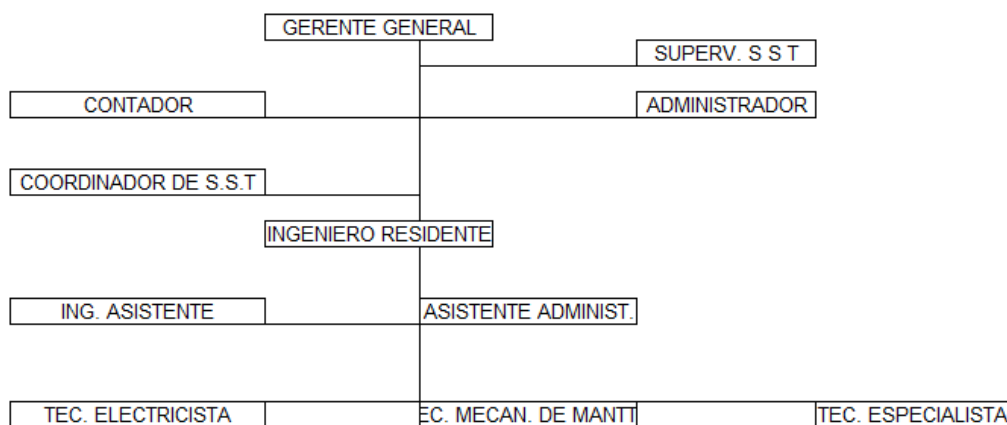


cual promovemos el enfoque basado en procesos y pensamiento basado en riesgos.

2. Prevenir lesiones y enfermedades ocupacionales, con el fin de lograr un lugar de trabajo seguro y saludable para nuestros colaboradores.
3. Proteger el medioambiente incluyendo actividades para la prevención de la contaminación, gestionando adecuadamente los controles operacionales asociados a nuestros aspectos ambientales y el contexto de nuestra organización.

### Organigrama

El organigrama que presenta la empresa en estudio en la actualidad, es del tipo tradicional, basado en jefaturas y de corte vertical.



### Análisis de fortalezas y debilidades de la empresa.

Para realizar dicho análisis, recurrimos a la herramienta conocida como DAFO, cuales iniciales significan, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**Tabla 19** *Análisis FODA para la empresa de estudio*

N°		FORTALEZAS		N°		OPORTUNIDADES		
<b>SERCORGEN S.R.L</b>	F-1	Adquisición de materiales a bajos precios por compras a mayoristas		O-1	Las proyecciones de crecimiento del sector salud van en aumento			
	F-2	Experiencia del personal operativo (ingenieros, técnicos, etc.)		O-2	Posibilidad de consorciarse con empresas del rubro para expandir su alcance en la prestación de servicios			
	F-3	Se cuenta con personal honesto, calificado y eficiente		O-3	Existencia de diversos proyectos en el rubro salud a nivel nacional			
	F-4	Cumple con todos los requisitos legales y la empresa está habilitada		O-4	Disponibilidad de tecnologías de marketing por internet			
	F-5	Cuenta con el equipamiento necesario para el desarrollo de sus actividades		O-5	Posibilidad de ampliar servicios a otros rubros.			
	F-6	Cuenta con tecnología en equipamiento		O-6	Voluntad de la gerencia para invertir en nuevos proyectos			
	N°		DEBILIDADES		N°		AMENAZAS	
	D-1	No existe la retroalimentación en la empresa		A-1	Altos niveles de extorsión en el rubro estatal			
	D-2	Inexistencia del mapa de procesos		A-2	Competencia desleal por parte de otras empresas del rubro			
	D-3	Excesivos tiempos muertos en el área operativa		A-3	Dependencia económica de las exportaciones a USA, China y Europa.			
D-4	Falta de organización y control		A-4	Rigidez legislativa en temas de salud				
D-5	Inadecuado sistema informático		A-5	Elevado nivel de competencia en el mercado				
D-6	Falta de enfoque hacia procesos		A-6	Judicialización por demoras en los servicios.				
D-7	No existe preocupación por la satisfacción del cliente		A-7	Crisis política constante				
D-8	Desmotivación del personal		A-8	Volatilidad del dólar y de precios de los productos de primera necesidad				

Fuente: Propia

## **Análisis de las Operaciones que realiza la empresa**

Para efectuar el análisis de las operaciones que efectúa la empresa, recurrimos a la herramienta conocida con el nombre de cuadro de mando integral (bsc); para tal fin se definen cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y mejora; y en base a estos se fijan objetivos estratégicos y posteriormente indicadores estratégicos que nos permitan medir dichas perspectivas.

### **a) Perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores.**

**Tabla 20.** *Perspectivas, objetivos e indicadores*

Perspectiva	Pregunta clave	Objetivos estratégicos
Financiero	¿Qué objetivos financieros se debe cumplir para lograr el éxito financiero?	Incremento de Rentabilidad Aumentar el nivel de satisfacción de clientes
Clientes	¿Qué necesidades de los clientes se debe atender para tener éxito?	Aumento de clientes nuevos Incrementar el % de clientes fidelizados Incrementar las H-H de capacitación al año
Procesos Internos	¿En qué procesos se debe ser excelentes?	Disminuir el tiempo perdido Incrementar a la eficacia del cumplimiento
Aprendizaje	¿Cómo debe la empresa aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?	Incrementar el nivel de satisfacción de colaboradores Disminuir la rotación de personal

*Fuente:* Propia

## b) Indicadores

**Tabla 21. Indicadores propuestos**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Unidad	Formula	Semaforización		
						Bueno	Regular	Malo
Financiera	Incremento de Rentabilidad	Margen neta	Anual	%	$(\text{utilidad neta}/\text{ventas netas}) \times 100$	>30		<30
		Rentabilidad patrimonio	Anual	%	$(\text{utilidad neta}/\text{patrimonio}) \times 100$	>71		<31
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes	Nivel satisfacción clientes	Mensual	%	$(\text{Clientes satisfechos}/\text{total clientes}) \times 100$	<75	75-90	>90
Procesos Internos	Incrementar las H-H de capacitación al año	H-H capacitación	Anual	%	$(\text{H-H realizadas}/\text{H-H Planeada}) \times 100$	<75	75-90	>90
	Disminuir el tiempo perdido	Tiempo perdido	Diario		$(\text{horas al día perdidas}/24 \text{ horas}) \times 100$	<5	5 a 30	>30

*Fuente: Propia*

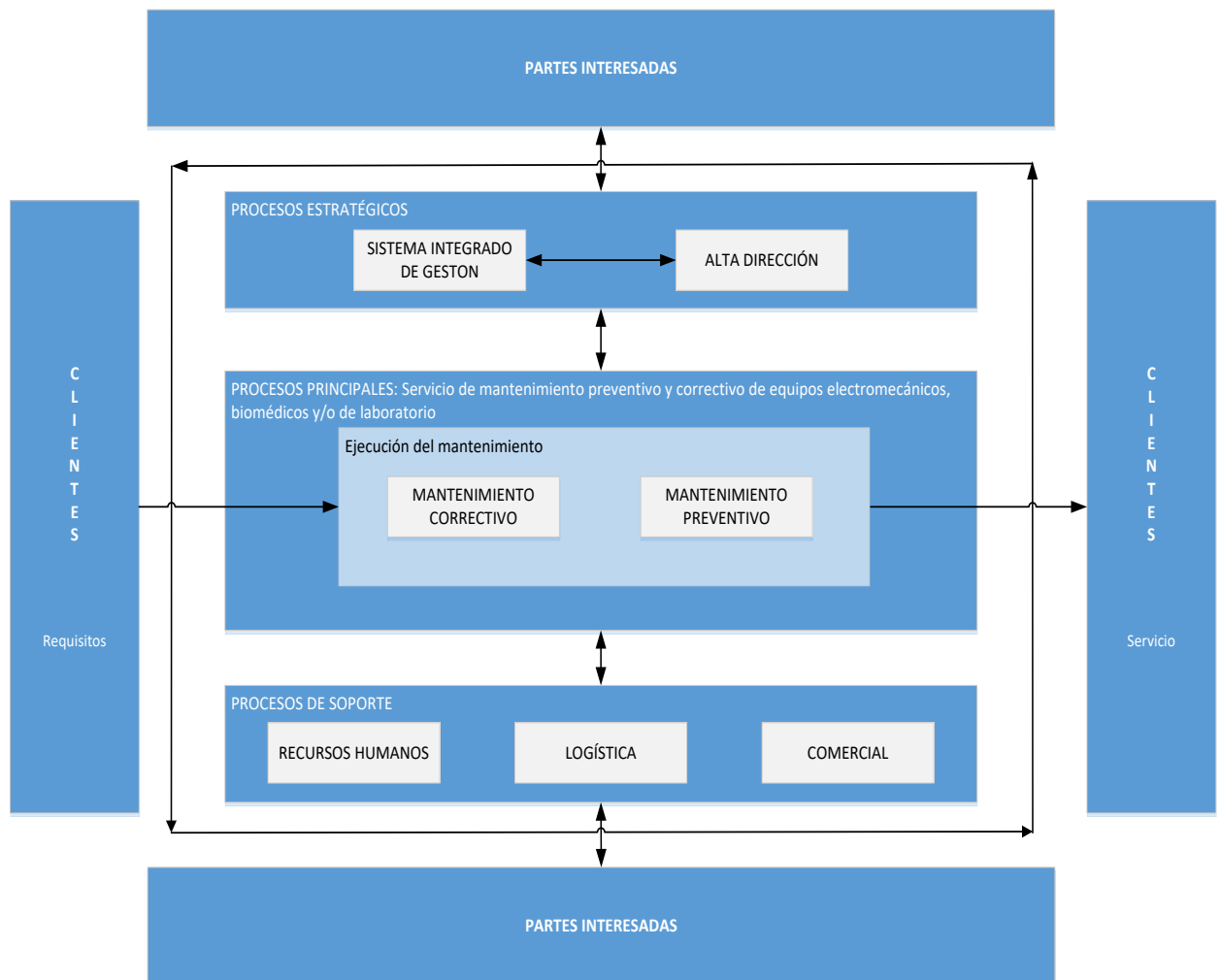
## OE2. Identificación y clasificación de procesos.

**Tabla 22.** *Identificación y clasificación de procesos*

TIPO PROCESOS	PROCESOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTOS	ITEM
Estratégicos	Sistema Integrado de Gestión	Control de documentos	1
		Auditorías internas	2
		Difusión interna	3
		Mejora continua	4
		Medición y evaluación del desempeño	5
		Revisión por la alta dirección	6
Principales	Alta dirección	Trabajos en altura	7
	Operaciones-Mantenimiento	Trabajo en Caliente	8
		Mantenimiento de equipos eléctricos	9
		Mantenimiento de equipos mecánicos	10
		Reclutamiento y selección del personal	11
De soporte	Recursos Humanos	Capacitación de personal	12
	Logística Comercial	Abastecimiento de materiales	13
		Cuentas por cobrar	14

*Fuente:* Propia

### OE3. Elaboración del mapa de procesos.



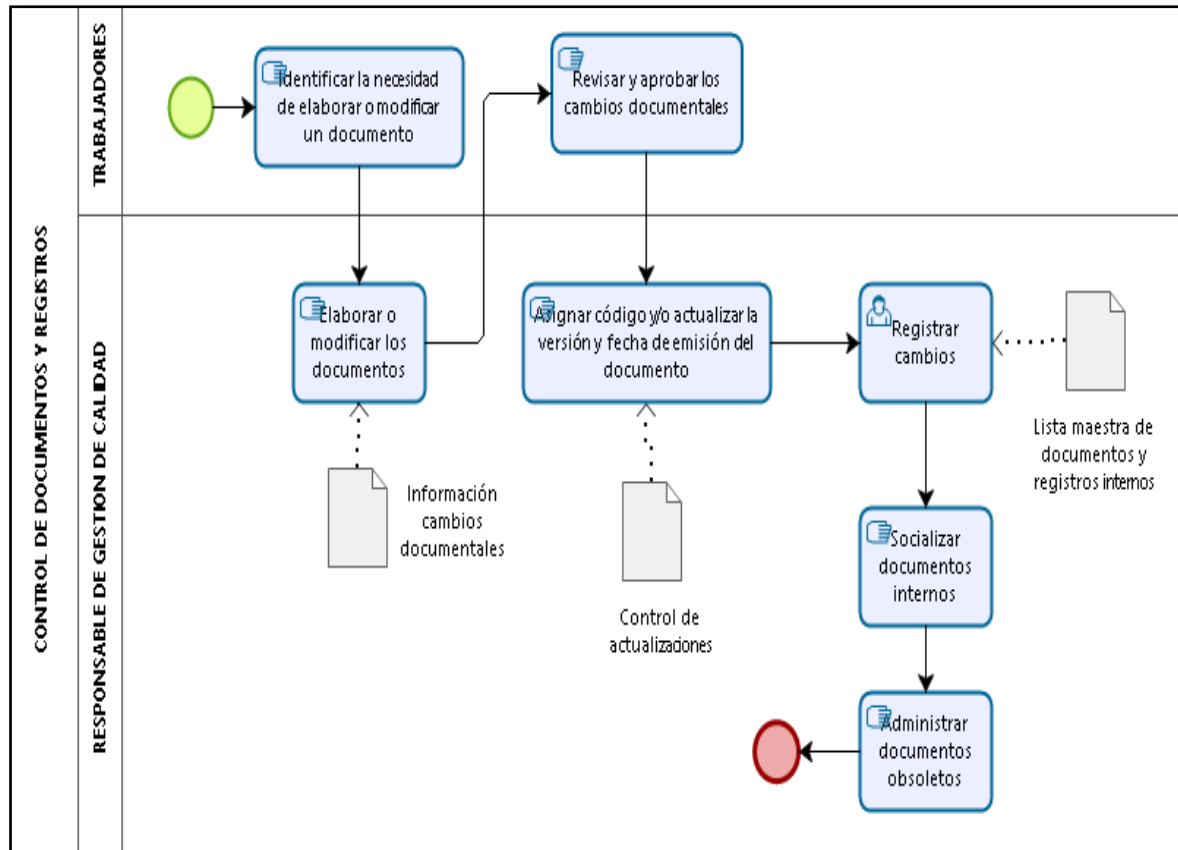
**Figura 7.** Mapa de procesos

Fuente: Propia

## OE4. Diagramas para los procesos

### PROCESOS ESTRATÉGICOS

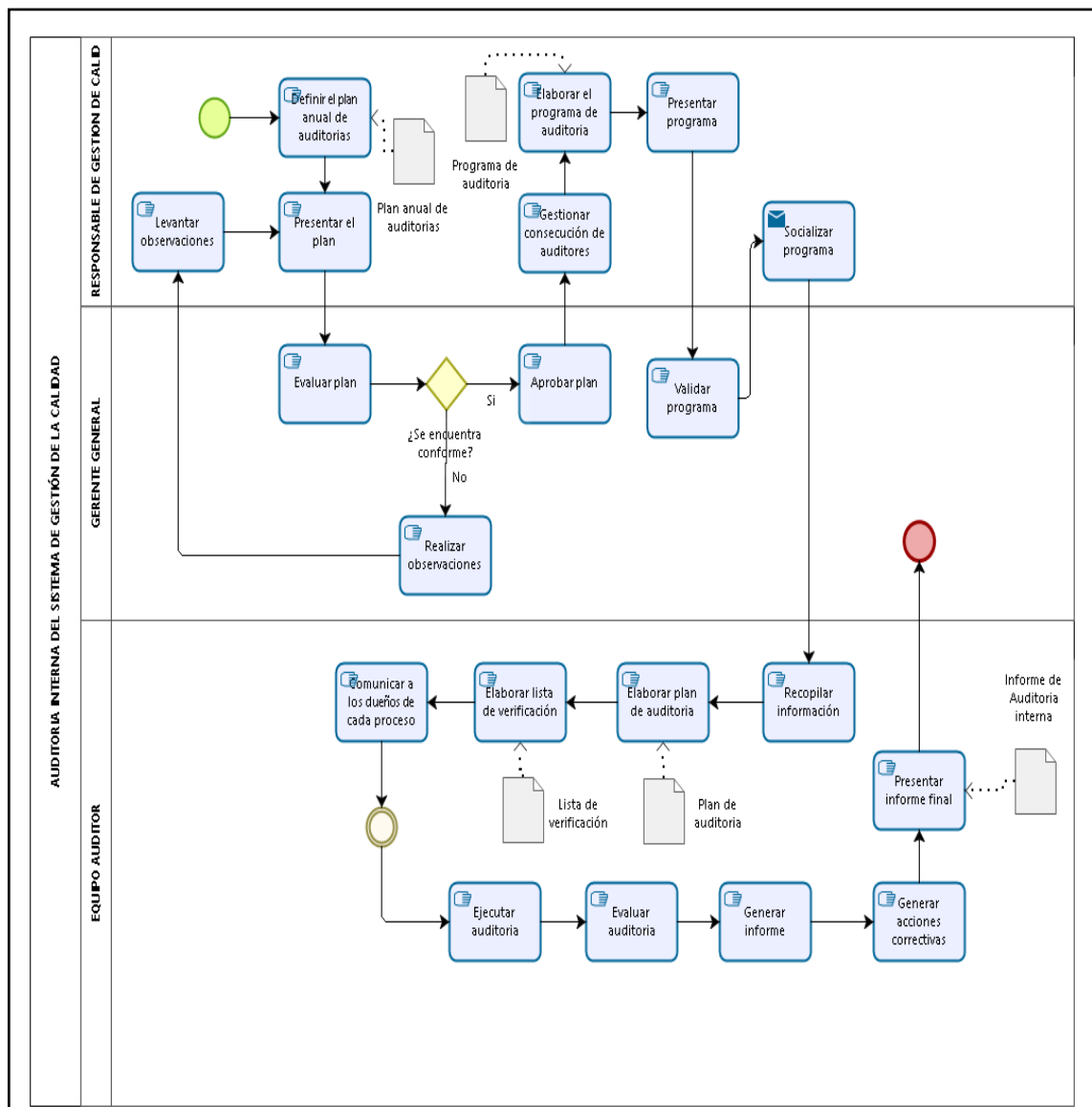
#### 1. Control de documentos y registros



**Figura 8** Diagrama de flujo para el control de documentos

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## 2. Auditorías Internas

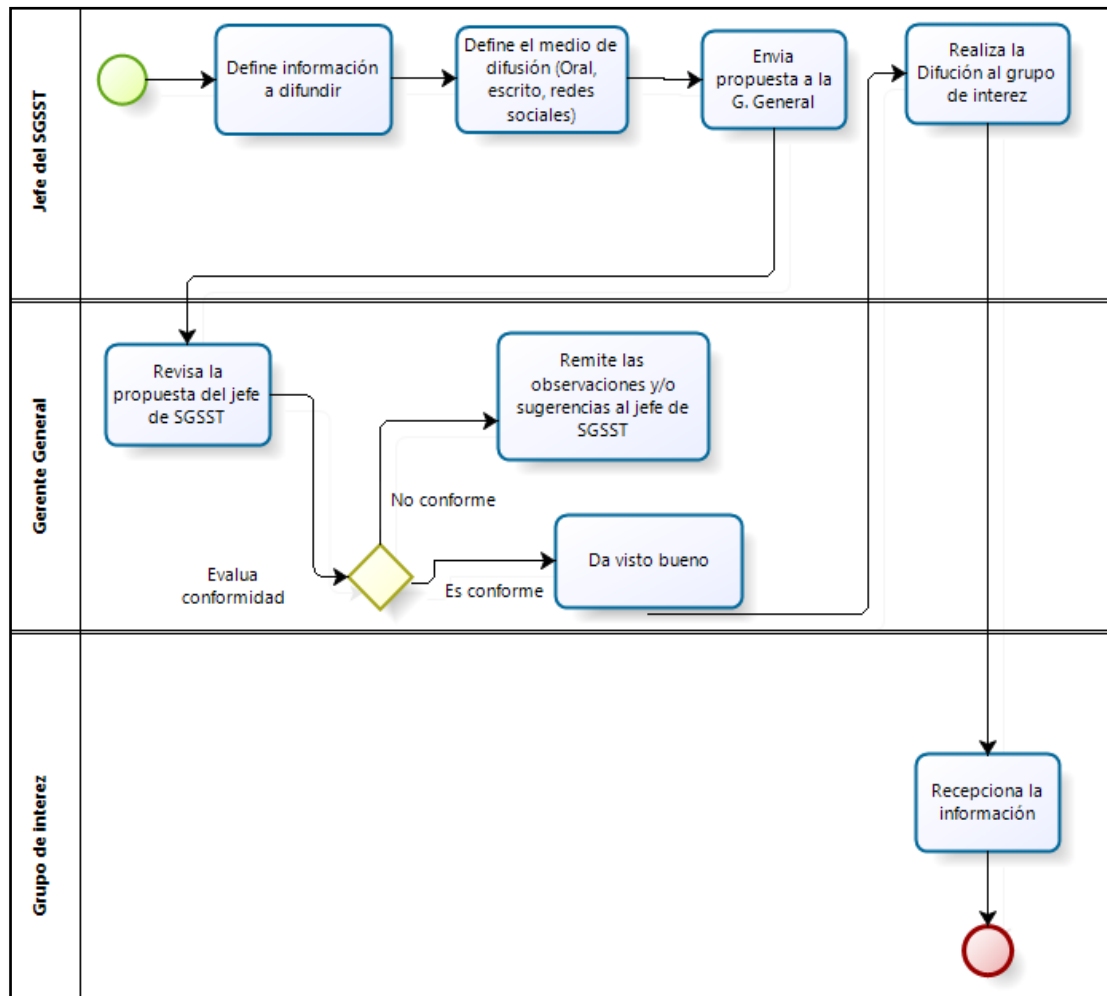


**Figura 9.** Diagrama de flujo auditoría interna

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8



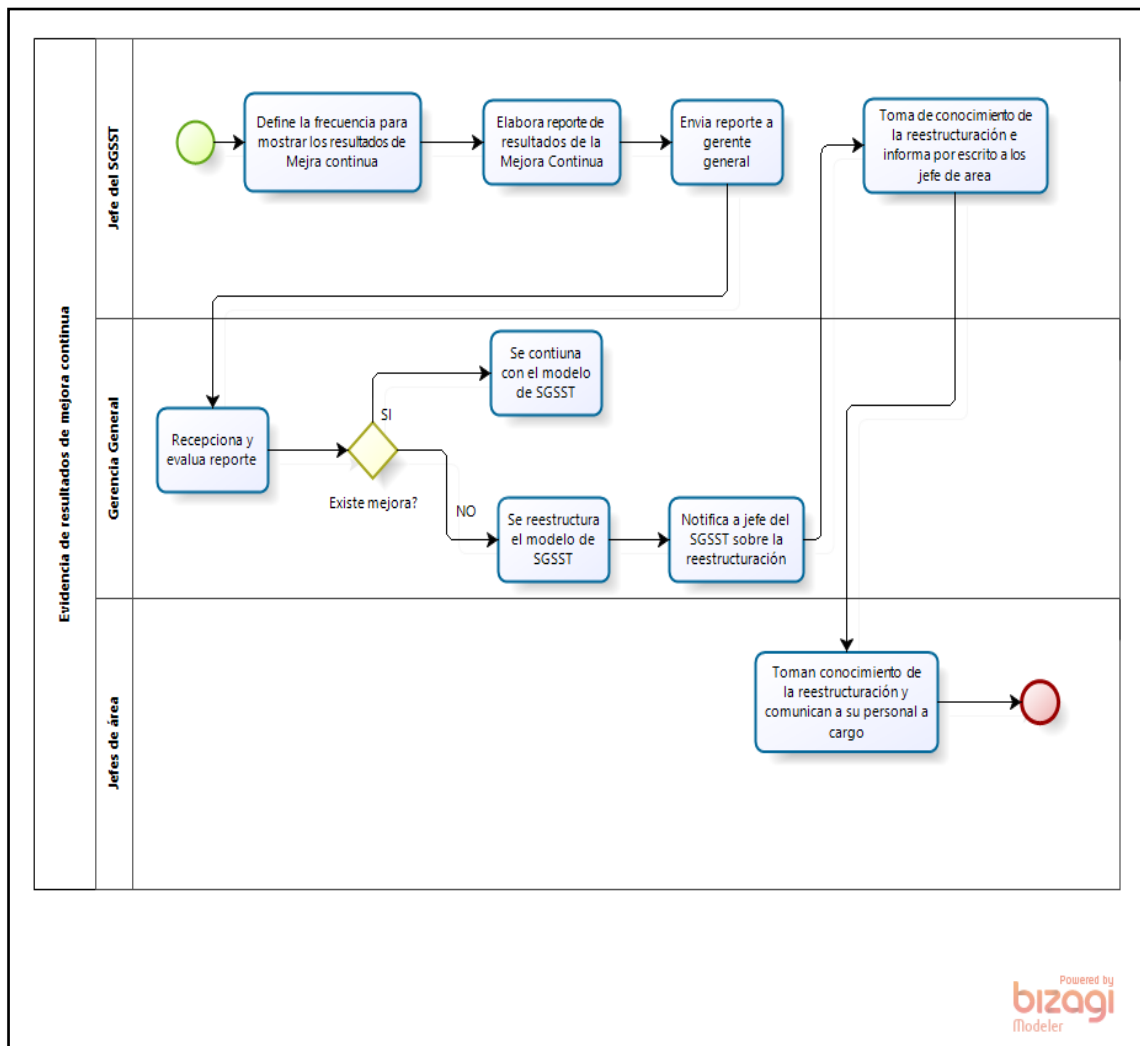
### 3. Difusión Interna



**Figura 10.** Diagrama de flujo para la difusión interna.

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

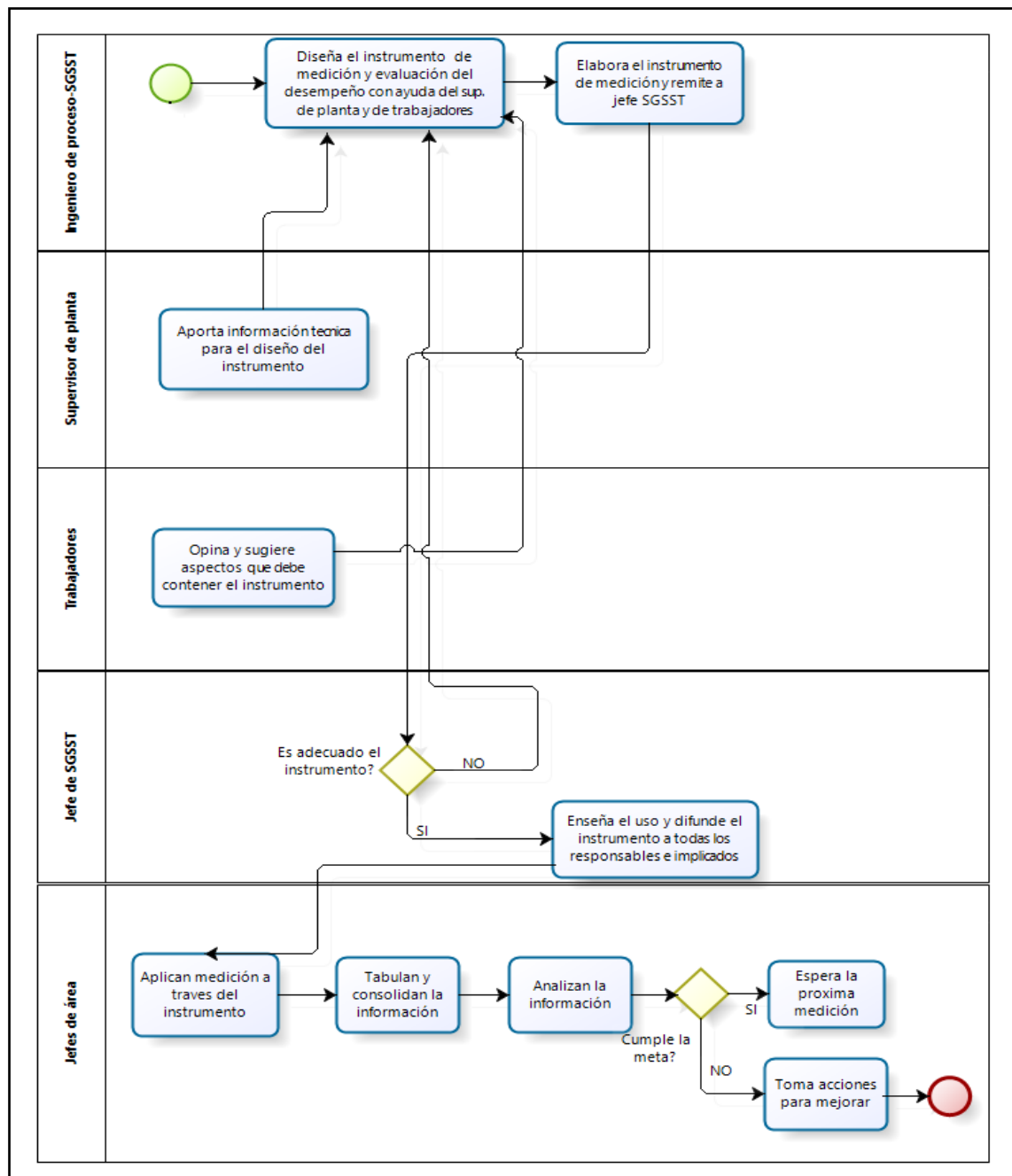
## 4 Mejora Continua



**Figura 11.** Diagrama de flujo para la mejora continua

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

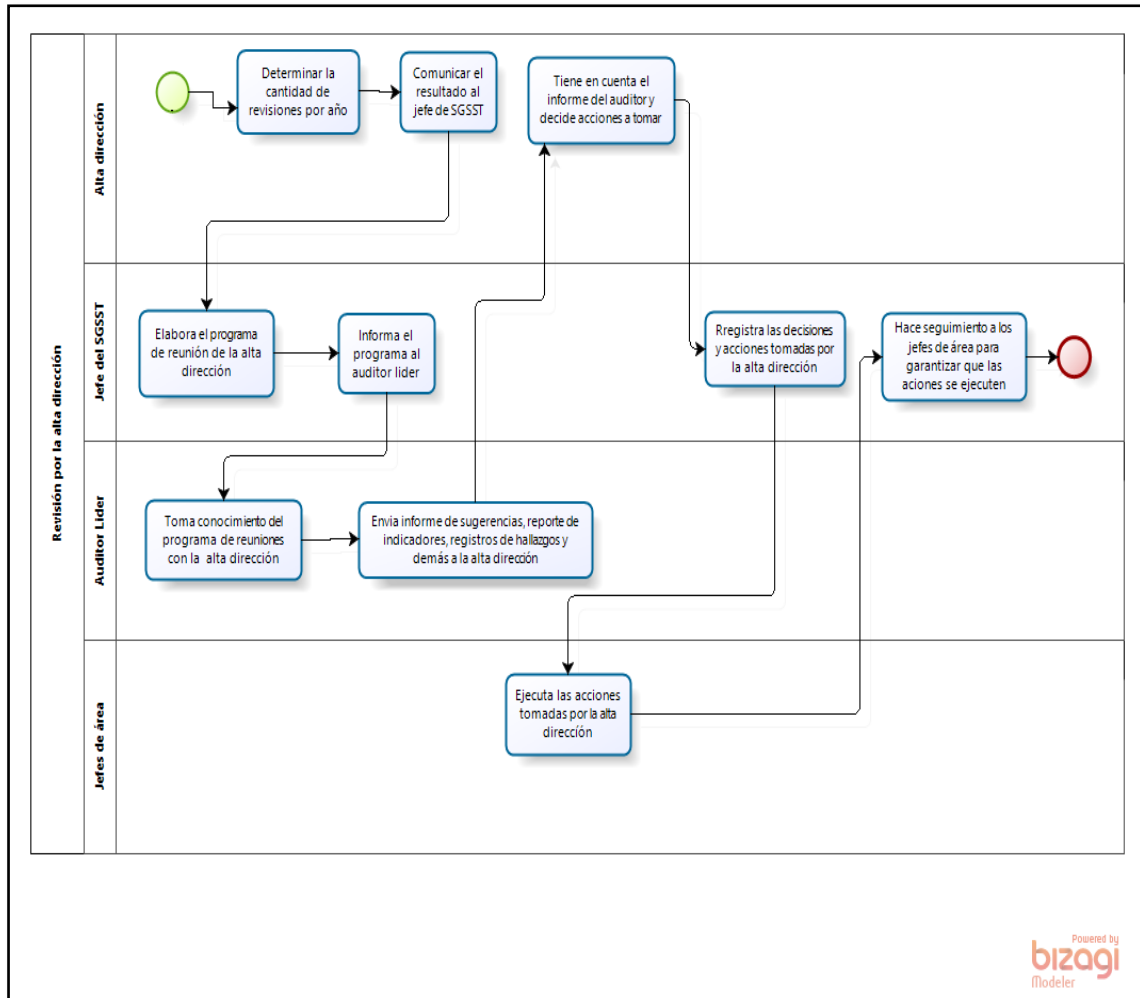
## 5. Medición y Evaluación del desempeño



**Figura 12.** Diagrama de flujo para la medición y evaluación del desempeño

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## 6. Revisión por la alta dirección



**Figura 13** Diagrama de flujo para la revisión por el alta directa

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

7. Trabajos en altura.

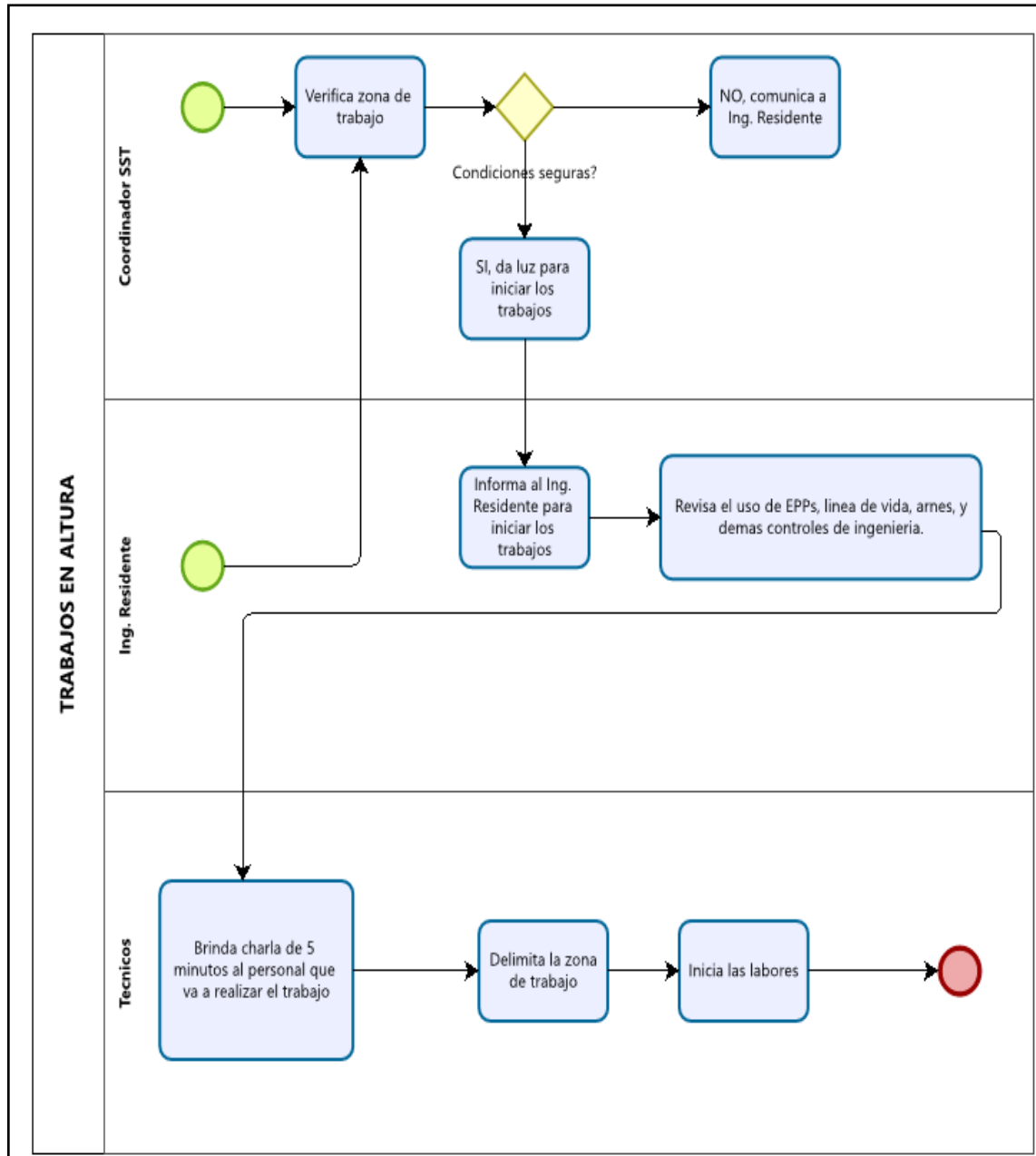
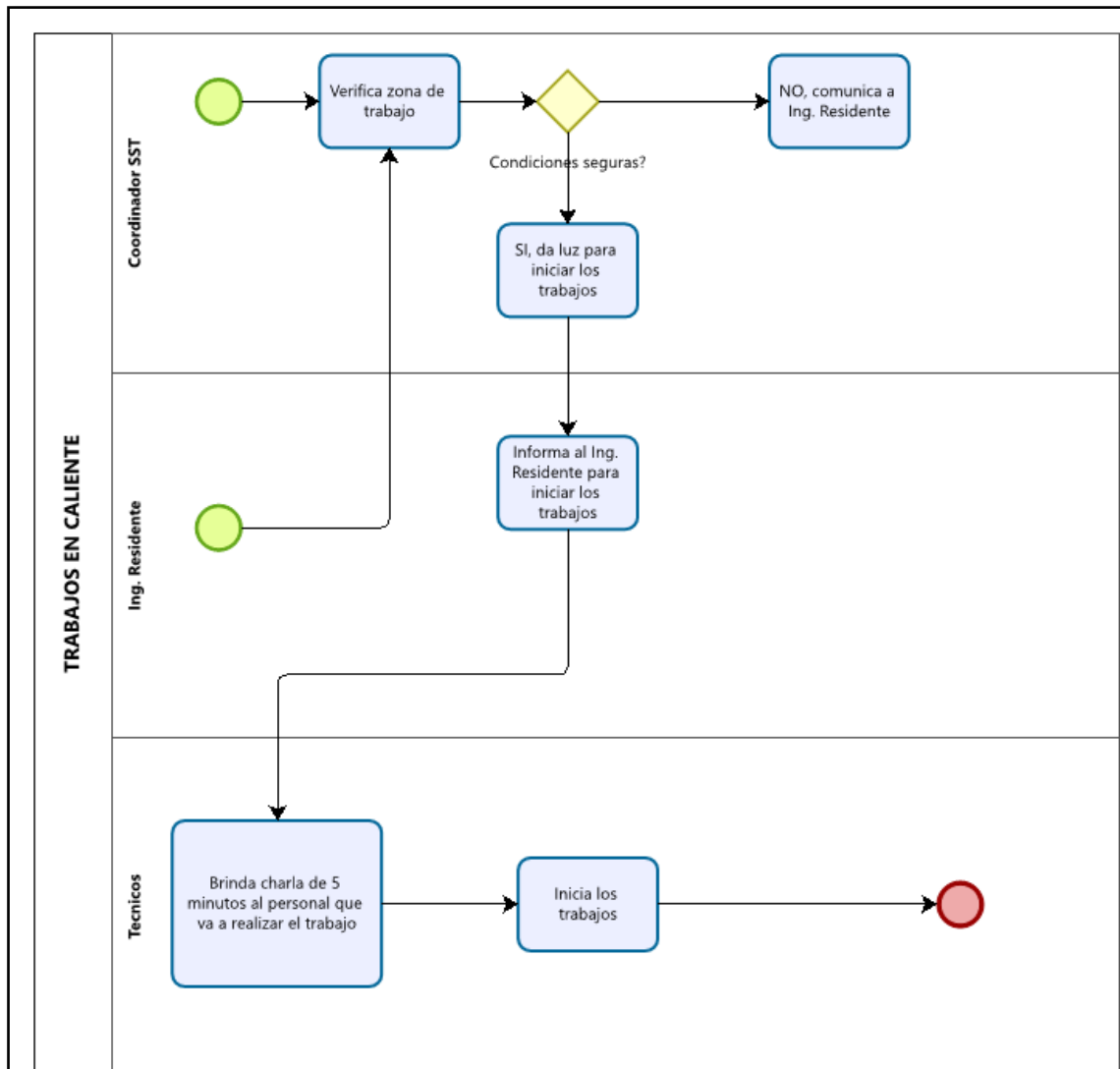


Figura 14. Diagrama de flujo para trabajos en alta

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

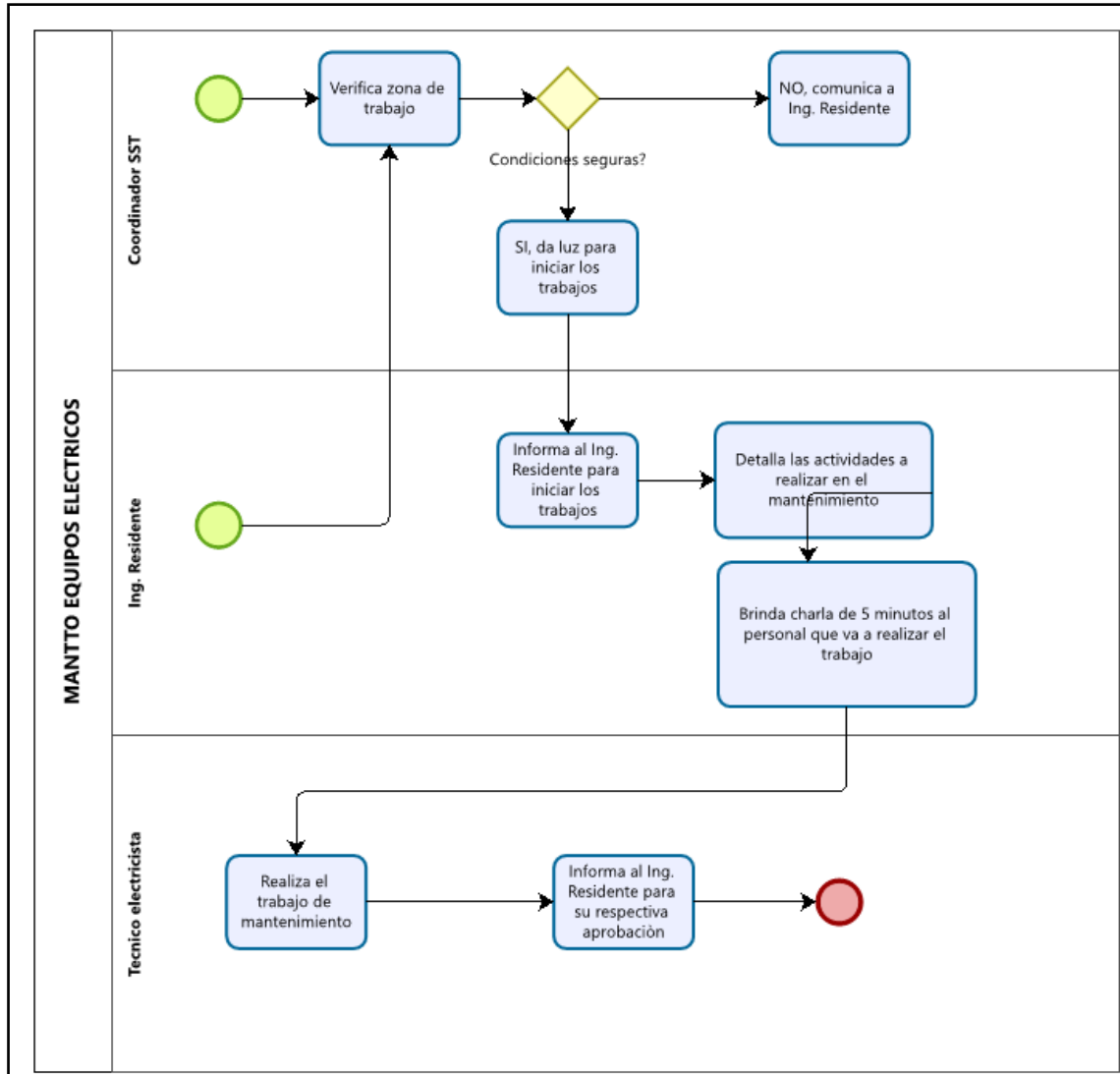
## 8. Trabajos en caliente



**Figura 15.** Diagramas de flujo para trabajos en caliente.

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

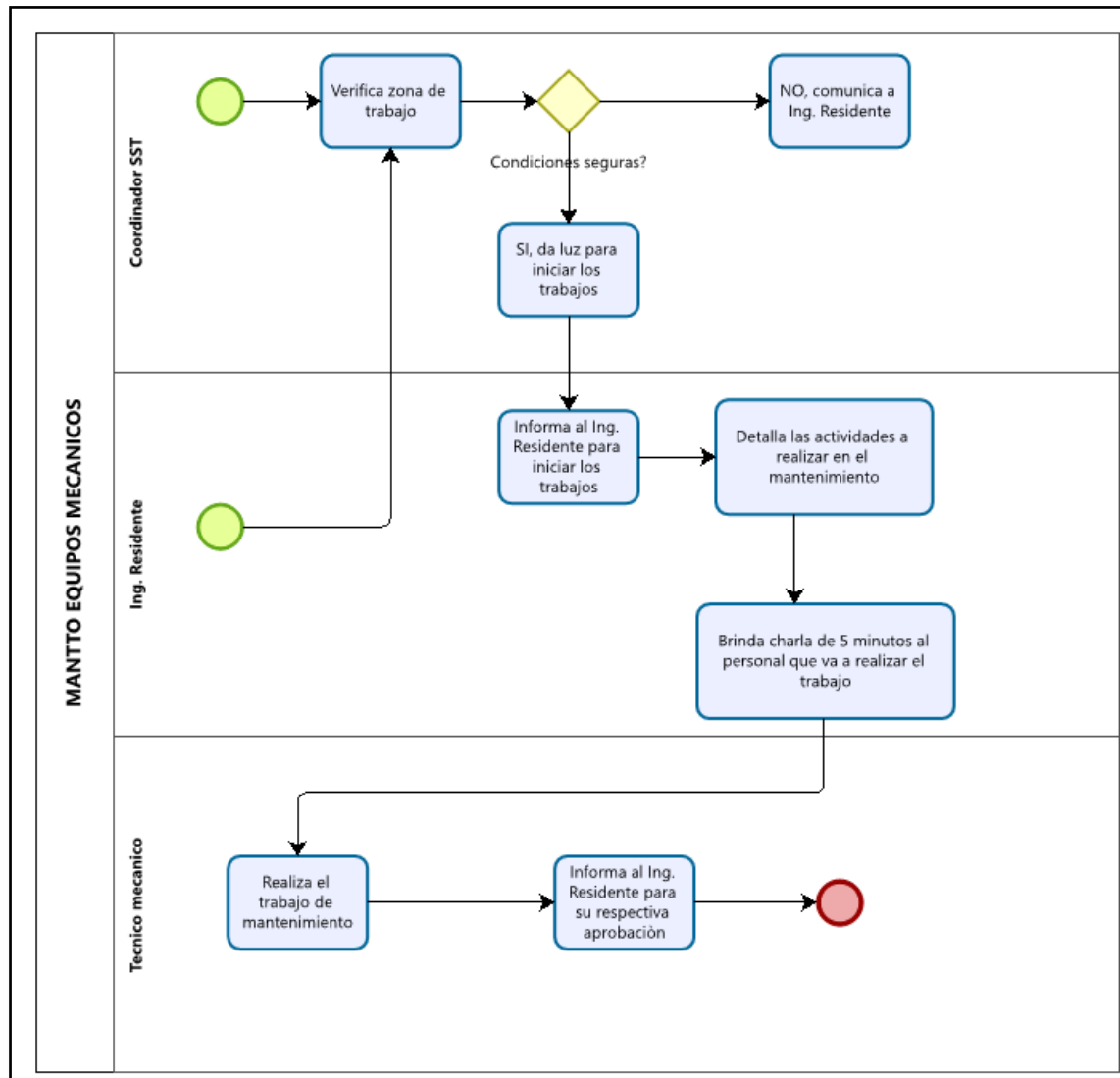
## 9. Mantenimiento de trabajos Eléctricos.



**Figura 16** Diagrama de flujo para mantenimiento de trabajos eléctricos.

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## 10. Mantenimiento de trabajos mecánicos.



**Figura 17** Diagrama de flujo para trabajos mecánicos

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8



## 11. Reclutamiento y selección de personal

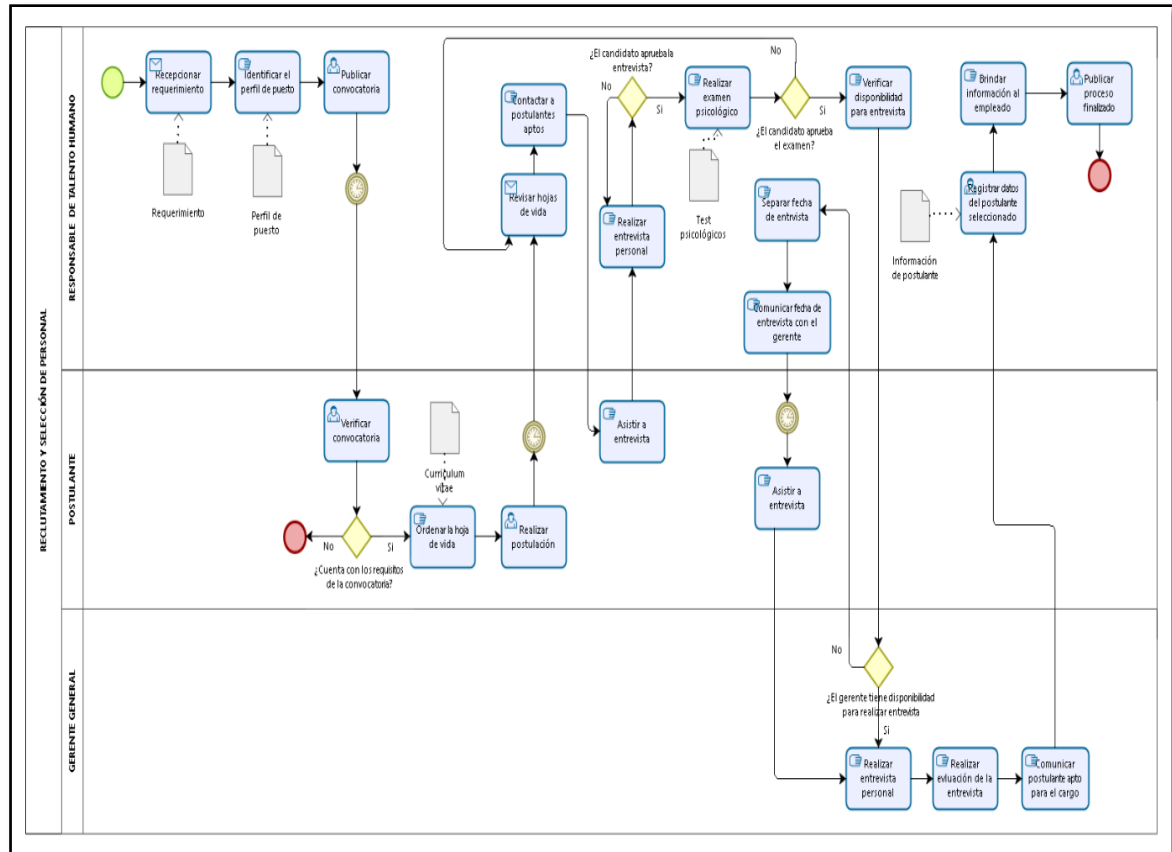
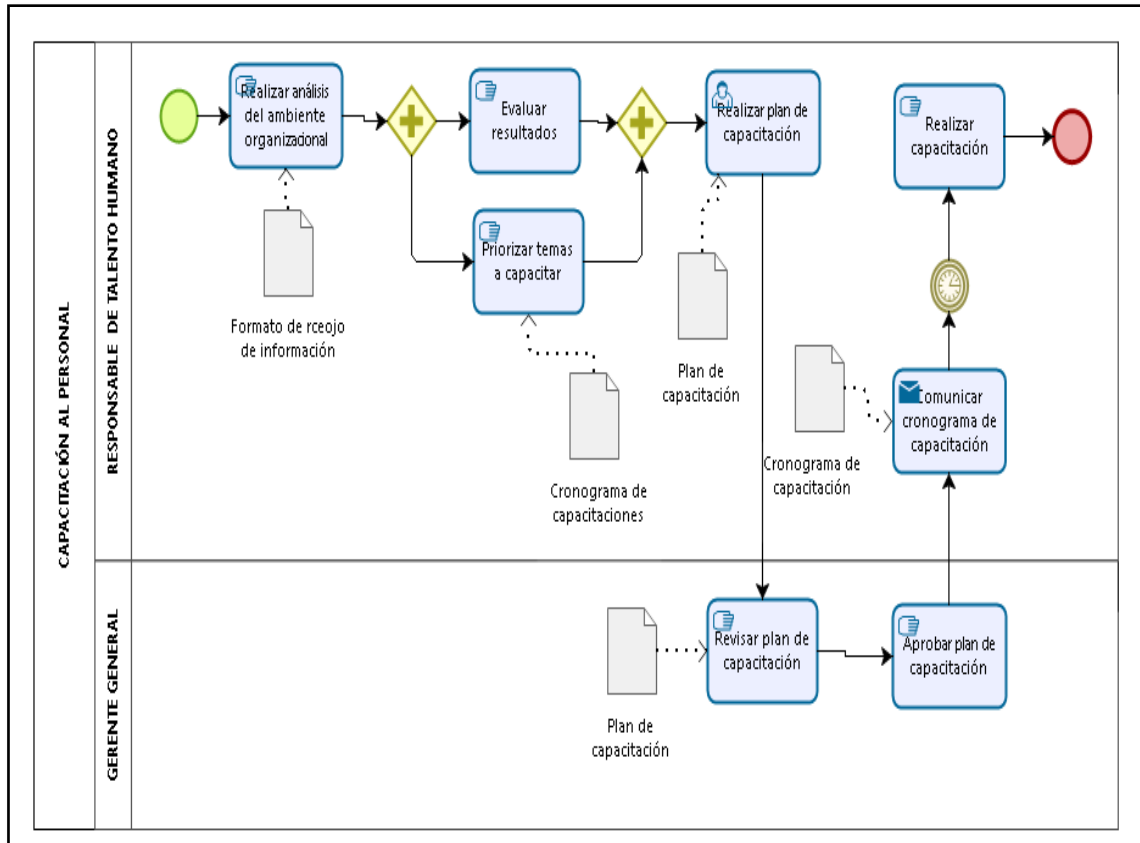


Figura 18 Diagrama de flujo para reclutamiento y selección de personal

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## 12. Capacitación del personal



**Figura 19.** Diagrama de flujo para capacitación de personal

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

### 13. Abastecimiento de materiales

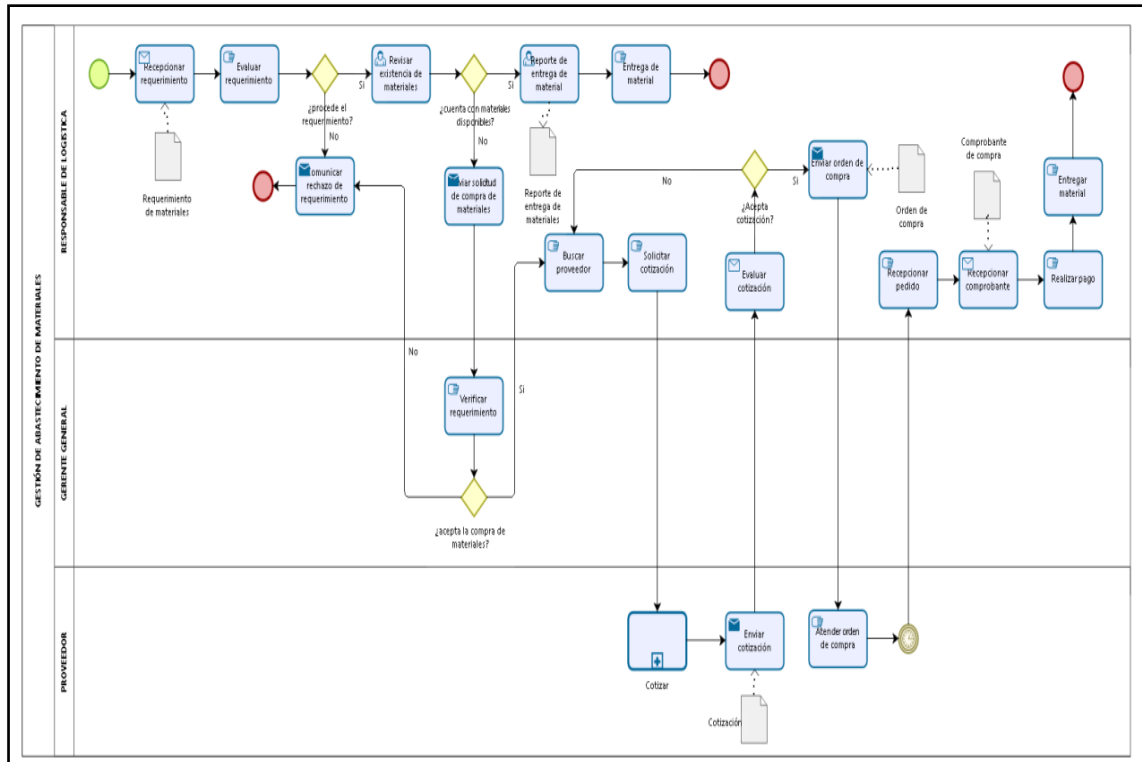


Figura 20 Diagrama de flujo para abastecimiento de materiales.

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## 14. Cuentas por cobrar

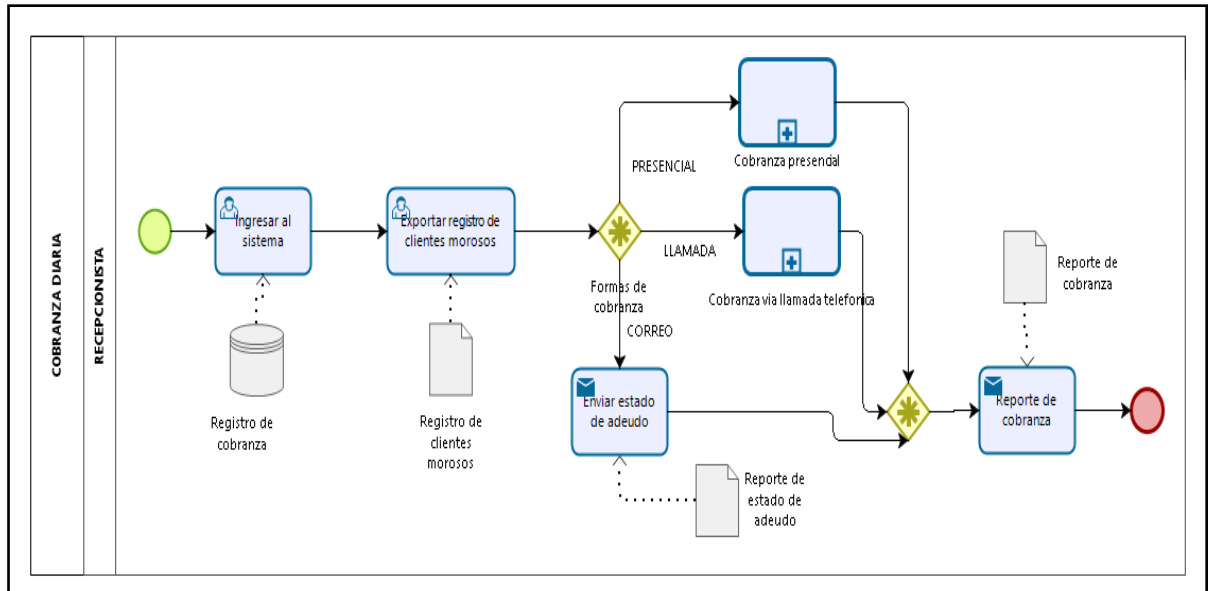


Figura 21. Diagrama de flujo cuentas por cobrar

Fuente: Elaborado en bizagi modeler 3.8

## V. DISCUSIÓN

Al momento de que fueron revisadas detalladamente los resultados de la investigación que pretendió establecer el impacto de la gestión por procesos sobre la administración estratégica de una empresa que brinda servicios diversos en unidades hospitalarias, se presentaron los siguientes hallazgos:

Los resultados generales encontraron que existe un impacto significativo en la G. P. sobre las cuatro dimensiones de la administración estratégica de la empresa, compuesta por planificación, control, dirección y control.

En relación al objetivo número 1; se obtuvo un nivel de significancia menos al 5% (0.020), rechazando la hipótesis nula y aprobando la hipótesis alternativa, concluyendo que si existe un impacto significativo en la Gestión por Procesos sobre la planificación en la empresa de estudio.

En relación al objetivo 2, se realizó la identificación y clasificación del total de procesos realizados en la empresa, para lo cual se empleó el mapa de procesos, en el cual se condensa la identificación y clasificación de los procesos.

En relación al objetivo 3, se realiza la estandarización de los procedimientos empleando el software bizagi modeler, en el cual se realiza el modelado del total de procesos.

Para nuestro caso, los resultados arrojados por la "T de wilcoxon", para las dimensiones de control, organización, dirección, y planificación, muestran una significancia nula y coincidente de 0.00, la cual representa una cantidad menor al 5%, entonces podemos indicar que se rechazó la hipótesis nula y se aprobó la hipótesis alternativa, afirmando que si existe un impacto significativo al implementar la gestión por procesos en la empresa de estudio; sobre todas las dimensiones de la variable administración estratégica.

Con respecto a la comparación de nuestros resultados y los resultados de trabajos de la misma índole detallados en los antecedentes, se puede decir que en la investigación de Haro (2015) tiene como objetivo determinar el impacto de la gestión administrativa sobre el compromiso del personal policial, obtuvo como resultado que el personal policial desarrolla sus labores no por vocación sino más bien como un deber a cumplir normativamente evidenciándose la falta de compromiso al ser así los procesos se realizan en mayor tiempo, se consume mayor cantidad de recursos y la producción es deficiente; en tal sentido esta investigación refuerza la tesis de que al no contarse con un sistema de gestión basada en procesos la administración estratégica es deficiente, consumiéndose más recursos y obteniendo productos y servicios de baja calidad.

Por otro lado, la investigación desarrollada por Moya & Upiachihua (2016) denominada Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza – Trujillo. 2016. concluye que el nivel de ventas tiene un nivel regular, puesto que el 48% del personal piensa que se realiza una planificación en sus actividades, el 35% tiene la percepción que existe una organización y dirección y el 65% precisa que no existe un control en el desarrollo de sus actividades, por lo que esta investigación refuerza el concepto de que una buena gestión administrativa en los procesos de la empresa mejora las ventas y consecuentemente la rentabilidad de la empresa.

Por su parte Cabrera & Morón (2017) en su investigación “Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa NASSI Ingeniería & Proyectos SAC, Trujillo, 2016” concluye que en relación con la planificación de operaciones el 18% del personal indica que nunca lo ejecutan los trabajadores, mientras que el 82% nos indica lo inverso. Asimismo, el 73% revela que durante su tiempo de labores no han contado con un manual de funciones y el 36% indica que no existe una distribución de tareas conformes al área en el que laboran. Estos resultados muestran coincidencia con los de nuestra investigación puesto que, el mayor incumplimiento radica en la planificación.

Al implementar la Gestión por Procesos se logró que los indicadores de desempeño se mejoren, lo cual se relaciona con los resultados de Guanín y Andrango (2015), la cual elaboró un manual de procesos el cual les ayudo a

estandarizar todos sus métodos, detallar las actividades, identificar responsables y especificar la realización de cada actividad, logrando así un mejor desarrollo de todas sus operaciones. Asimismo, estos resultados se condicen con los de Cabrera (2019), los cuales señalan que al realizar la gestión por procesos la compañía identificó entradas, salidas, insumos y también indicadores de gestión. Por otro lado, Álvarez (2008) en su tesis “La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa” concluyo que la implementación tuvo varios logros, tales como la organización a los procesos, identificación de los responsables, las materias primas y todos los recursos que se necesiten para poder llegar a la obtención de las salidas.

De la Cruz (2018), en los resultados de su investigación señala que, al aplicar la gestión por procesos en la compañía, se optimizan los procesos, se mejoraron las eficiencias, también hay una reducción de las mermas y pérdidas; todo ello en conjunto redunda en la satisfacción de sus clientes; lo cual coincide con nuestra investigación toda vez que nuestros resultados señalan que la implementación de la gestión por procesos tiene un impacto significativo sobre la administración estratégica.

Por otro lado, Cabrera (2019) en su investigación tuvo como objetivo principal incrementar la productividad en el proceso productivo azucarero, y concluye que los modelos de gestión mejoran los procesos productivos en nuestro país y también permiten a las empresas productoras mejorar sus eficiencias, lo que nosotros ratificamos, pero desde nuestro aporte en la parte administrativa.

Por otro lado, Rojas (2020), en su investigación encontró que los resultados relacionados con las operaciones del área logística en la empresa empleada como unidad de análisis, después de la implementación de la gestión por procesos asciende a bueno en un 70 % la percepción de los trabajadores; con el 30.0 % regular, y en relación a la eficiencia de la productividad, se considera como buena en un 58.3 %, y finalmente sugiere aplicar el estudio a los directores de la compañía.

En relación a los resultados de carácter inferencial; estos evidencian la existencia de una relación lineal directa entre las dos variables de estudio puesto que el estadístico Rho de Spearman ( $Rho = 0.53$ ,  $Sig.(bilateral) = 0.000$ ; ( $p \leq 0.05$ );

determinando la existencia de una relación lineal directa entre las dos variables. Haciendo un comparativo con la investigación de Benedetti, (2018), se podría concluir que estos son menores; puesto que la variable la innovación tecnológica y la productividad de la empresa tiene una correlación positiva ( $Rho = 0.87$ ) y una significativa de 0.001; por su parte Aramburu, (2015). Obtuvo en las variables planeamiento estratégico y productividad un resultado que tiene una correlación alta de 0.82 y un nivel de significancia de  $P = 0.000 < 0.05$ . Por su Pérez, y Quispe, (2018) analizaron las variables productividad y gestión por procesos obteniendo como resultado en su comprobación de hipótesis una significancia de 0.005 determinando que existe relación positiva entre las dos variables. Los resultados estadísticos de correlación entre ambas variables para cada dimensión son: proceso de estrategia la prueba estadística Rho de Spearman obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0.59$  y una Sig. Bilateral = 0.00, y el proceso de operaciones, en el que se obtuvo coeficiente de correlación  $Rho = 0.55$  y una Sig. Bilateral = 0.000, por otro lado, las correlaciones más bajas son los procesos de negocios .en las que se obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0.29$  y una Sig. Bilateral = 0.002, por su parte el proceso de apoyo obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0.25$  y una Sig. Bilateral = 0.004, finalmente se concluye la correlación en forma directa y significativa entre las dimensiones de la variable gestión de proceso y la variable productividad.

Comparando los resultados detallados líneas arriba con los resultados de correlación obtenidos en investigaciones anteriores tenemos que Amburu, (2015) concluye que entre las variables planeamiento estratégico y la dimensión desempeño de tareas, existe una relación positiva de 0.72. Cabe resaltar que los resultados para esta dimensión son contrarios a los resultados de Rojas (2020), quien para la variable gestión de almacenamiento obtuvo como resultado “malo”, debido a una serie de errores en los inventario, valorizaciones, y en los registros informáticos del sistema, así mismo también, existen deficiencias en el control de ingresos y salidas de activos y ausencia de supervisión en las fases de recepción y de la entrega de los materiales; estos resultados difieren de los de Álvarez (2021); toda vez que el concluyó que el proceso de recepción de mercaderías se ubica en un nivel regular, debido a a pesar que la compañía cumplido con los estándares



pedidos por los clientes; se evidencio la necesidad de emplear un sistema de montacarga para minimizar los tiempos de descarga de los diversos productos.

Dichos resultados son también contrarios a los de Gabilano y Cordova (2021), los cuales evidenciaron que un 73% de colaboradores calificaron en un nivel bajo, el 14% ocuparon el nivel regular y sólo el 13% se ubicaron en un nivel alto.

Por otro lado, el 53.4% de colaboradores, percibieron al proceso en un nivel altamente eficiente, seguido del nivel eficiente en 31.1%, nivel regular en 10%, nivel deficiente en 2.2%; y nivel muy deficiente en 3.3%, dicho análisis permitió identificar que el nivel predominante fue el nivel muy eficiente

Por su parte Cabrera y Morón (2017) precisó la importancia del proceso de distribución puesto que es el responsable de satisfacer las expectativas y demandas de clientes tanto internos como externos, toda vez que engloba a diversos procedimientos como lo son, formulación de pedidos, traslado, despacho, atención, así como el control de productos antes de su entrega final.

Es importante tener en cuenta que el proceso de almacenamiento es un proceso critico puesto que permite guardar, conservar los bienes, liberándolos de riesgos y también optimiza el uso de ambientes físicos para preservar, almacenar y poder realizar los inventarios necesarios para controlar el stock de los productos.

## VI. CONCLUSIONES

1. En el estudio se determinó cuál es el impacto de la gestión por procesos en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022 a través de los resultados obtenidos del estadístico “T de wilcoxon”, para el total de dimensiones analizadas (control, dirección, organización y planificación), muestran una significancia coincidente de 0.00, la cual representa una cantidad menor al 5%, entonces podemos indicar que se rechazó la hipótesis nula y se aprobó la hipótesis alternativa, afirmando que si existe un impacto significativo al implementar la gestión por procesos en la empresa de estudio; sobre todas las dimensiones de la variable administración estratégica.
2. Respecto a la situación actual de la empresa, se puede decir que se detalla la información general, misión, visión, compromiso, organigrama, análisis foda, perspectivas, objetivos e indicadores.
3. En el estudio se fijó la identificación, clasificación de un total de 14 procesos, de los cuales 06 son estratégicos, 04 son principales y 04 son de apoyo
4. El mapa de procesos elaborado condensa el total de procesos identificados, la clasificación de los mismos y sus interrelaciones.
5. Se elaboró un total de 14 procedimientos a nivel de diagrama de flujo, empleando para tal fin el software bizagi. 3.6.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación de la gestión por procesos en todas las áreas de la empresa de estudio., toda vez que se ha evidenciado estadísticamente el impacto positivo que tiene su implementación sobre la gestión estratégica de la empresa.

Se recomienda extender la implementación de la gestión por procesos para las empresas contratistas que colaboran con la empresa de estudio, a fin de estandarizar el total de procedimientos existentes en el desarrollo de sus operaciones.

Se recomienda adicionalmente del modelado realizado, efectuar también la simulación del total de procesos a fin de optimizarlos.

Se recomienda implementar el control del tiempo perdido en el área de operaciones a fin de llevar el control del mismo y efectuar mejoras que permitan minimizarlo.

## REFERENCIAS

Álvarez, M. (2008). "La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa". Universidad de Deusto (Tesis doctoral). Bizkaia. España. En línea. Recuperado el 18/06/2019 de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=H5kOYEplMgo%3D>.

Aramburu, J. (2017). Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015. (Tesis de Post grado. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Perú).

Arango, L; et al. .(2015) "Mejoramiento de procesos de manufactura utilizando Kanban". Revista Ingenierías Universidad de Medellín. Vol. 14 N° 27, pp. 221-233. 2015.ISSN: 1692-3324. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692).

Becerra, et al.. "Dirección por procesos en la Universidad". Revista Ingeniería Industrial. Vol. 34 N° 1, pp. 87-95. 2013. ISSN: 1815-5936. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100009&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100009&lang=pt).

Alpízar et al. "Sistema de Información para la Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación en las Facultades de Ciencias Médicas". Revista Cubana de Medicina Militar. Vol. 44 N° 1, pp. 96-104. 2015. ISSN: 0138-6557. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572015000100011&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572015000100011&lang=pt).

Arias, K & Rojas, E. "Guía para gestionar procesos de negocio a través de minería de procesos". Revista InterSedes. Vol. 17 N° 36, pp. 1-28. 2016. ISSN: 2215-2458. [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-24582016000200001&lang=pt](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582016000200001&lang=pt).

Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M. y Tejedor, F. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Mairena del Aljarafe. España. Instituto Andaluz de Tecnología. En línea Recuperado el 17/06/2019 de [http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf](http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf).

Bellido, M. (2020). Gestión por procesos y la mejora de la gestión pedagógica en las Instituciones Educativas de la UGEL-Huamanga-2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51416>.

Tarazona, C., & Aguirre, D. (2020). Desarrollo de la gestión por procesos para mejorar la gestión en la Red de Salud Huamalies. [Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. In *Universidad Nacional Hermilio Valdizán*. <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/6046>.

Cabrera, E. & Morón, E. (2017). "Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa NASSI Ingeniería & Proyectos SAC, Trujillo, 2016". Universidad Privada del Norte (Tesis de grado). Trujillo. Perú.

CLEARY TH., SUN T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España.

Coaguila, A. (2017). "Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C." Universidad Católica San Pablo (Tesis de grado). Arequipa. Perú. En línea. Recuperado el 17/06/2019 de [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALE\\_S\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALE_S_ANT_MET.pdf)

Cuatrecasas-Castellsagués O, Martín-Fumadó C, Simón-PérezRM. Implantación del Lean en un hospital. Caso CSG. RCD.2014;19:28---41.8

Chang, J.F., Business process management systems: strategy and implementation, Auerbach Publications (2016).

Cantón, M. (2016). "Introducción a los Procesos de Calidad". Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE). Vol. 8 N° 5, pp. 45-53. 2016. ISSN: 1696-4713.

Cabrera, S. (2019). Diseño de un sistema de gestión de la calidad para mejorar la productividad en la empresa Agropucala S.A.A, Chiclayo 2018. (Tesis pregrado. Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.

De la Cruz, K. (2018). Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de Gestión Social del Programa Nacional De Vivienda Rural, 2018. (Tesis de pregrado. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima Perú.

EAE Business School. (2017). Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo. En línea. Recuperado el 17/06/2019 de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>.

Elia Damian y M.F. Suárez Barraza. "Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura". Revista Intangible Capital. Vol. 11 N° 2, pp. 147-165. 2015. ISSN: 1697-9818.

Flores Santander, E. Pérez Adán, A. Medina León, D. Nogueira Rivera y M. Oviedo Rodríguez. "Enfoque de procesos para la reducción de paros de máquinas mediante mantenimiento centrado en confiabilidad. Impacto en la economía como rama de las ciencias sociales". Revista Magazine de las Ciencias. Vol. 2 N° 4 pp. 31-42. 2017. ISSN: 2528-8091.

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación* (Primera Ed). Universidad Continental.

Gavilano, w. & Cordova, v (2021). Planificación de proyectos para mejorar la productividad en la ejecución de plantas industriales. (Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palama, Lima. Perú).

Gallardo, J. (2012) Administración Estratégica de la visión a la misión. 1ª Ed. Alfa Omega.

Guanín, A & Andrango, M. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de emergencia del hospital militar. (Tesis de post grado. Universidad Politécnica nacional de Ecuador. Quito. Ecuador).

Giraldo, J. & Ovalle, D. (2015) Hacia un método de integración de procesos de negocio basado en escenarios, niveles arquitectónicos e información contextual. pp. 59-79. En: Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte. Medellín. Colombia.

Haro, R. (2015). La gestión administrativa y su incidencia en el compromiso laboral de la Policía Nacional del Ecuador. Universidad San Francisco de Quito (Tesis de grado). Quito. Ecuador. □En línea□ Recuperado el 17/06/2019 de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4778/1/120871.pdf>

Hernández, A. et al (2009). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. Recuperado de [goo.gl/7R2XjN](http://goo.gl/7R2XjN)

Hernández, et al (2014) Metodología de la Investigación., 6° Ed. Mc Graw Hill.

Hernández, & Rodríguez (2014). Fundamentos de la gestión empresarial. 1ª Ed. Mc Graw Hill.

ISOTools (2016). Qué es la gestión por procesos y qué ventajas presenta su automatización. Bogotá. Colombia. En línea. Recuperado el 19/06/2019 de <http://www.isotools.com.co/que-es-la-gestion-por-procesos-y-que-ventajas-presenta-su-automatizacion/>

Maza, K. (2017. 24 de agosto). ¿Por qué utilizar un sistema de gestión por proceso? Perú21. En línea. Recuperado el 17/06/2019 de <https://peru21.pe/mis-finanzas/utilizar-sistema-gestion-proceso-372890>

Mamani Nuñez, E. (2019). Modelo de gestión por procesos para mejorar los costos del Grupo Constructor Carguz S.R.L. en el 2019 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40668>

Maldonado. "Gestión de Procesos". Editorial Eumed.net. URL: [www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm). pp. 245. 2011.

Moya, C. & Upiachihua, K. (2016). Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa química suiza – Trujillo primer semestre del año 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Privada del norte, Trujillo. Perú).

Moretti, E. G. (02 de julio de 2014). Ventajas de gestionar por procesos. Recuperado el 02 de julio de 2016, de buenosnegocios: [goo.gl/VyDuS3](http://goo.gl/VyDuS3).

Ñaupas, H., Paitán, M., Valdivias, J., Palacios, H., & Romero, D. (2018).

Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.

Pomatanta Delgado, M. J. (2020). Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/47341>

Porter, M.E. y M. Kramer, Creating Shared Value, In *Managing Sustainable Business*, DOI: 10.1007/978-94-024-1144-7, Springer, 327-350 (2018).

Secretaría pública del Perú (2015). Gestión por procesos. Perú.

Recuperado el 09/02/2017 de <http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>

Simon, H.A., The Proverbs of Administration, In *Democracy Bureaucracy and the Study of Administration*, 38-59, Routledge (2018).

Sánchez, L. y B. Blanco, La Gestión por Procesos. Un campo por Explorar, *Dirección y Organización*, (54), 54-71 (2014).

Rosemann, M. y J. Vom Brocke, The six core elements of business process management, In *Handbook on business process management*, 1, 105-122, Springer, Berlin, Heidelberg (2015).

Rojas LLantoy, K. (2020). Desarrollo organizacional y administración estratégica en la empresa de servicios transfer SESU San Martín de Porres, 2020 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72010>

Salas Lacerna, J. (2016). Administración Estratégica Y Satisfacción En El Trabajo De Los Docentes Del Nivel Primario Y Secundario Del Distrito De Santo Tomás



– Cutervo 2016. [Universidad César Vallejo]. In *Universidad Cesar Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33350>

Sánchez Atúncar, G. (2017). Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa brumoda S.A.C. – Lima, 2017 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8574>

Sánchez Carranza, G. E., & Sánchez Carranza, W. H. (2017). Administración estratégica y comunicación organizacional en la Institución Educativa Emblemática– Jornada escolar completa “Nuestra Señora de la Asunción”, Cutervo- Cajamarca, 2017 [Universidad Privada Telesup]. In *Universidad Privada Telesup - UTELESUP*.  
<https://repositorio.utelesup.edu.pe/handle/UTELESUP/97>

# ANEXOS

## ANEXO 1

Tabla 23 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V1; GESTION POR PROCESOS	Gestión por procesos es administrar los recursos de la empresa pensándola como una unidad, en la que cada parte tiene su participación en el resultado final. (Moretti, 2014)	Para medir la variable será necesario elaborar y aplicar un Cuestionario estructurado en 15 ítems, el mismo que hará posible analizar e interpretar la opinión del encuestado (Unidad de análisis) a fin de obtener una apreciación crítica de los resultados de la variable en estudio, bajo la escala de Likert. El cuestionario será validado mediante Juicio de expertos y luego se aplicará a la muestra piloto para determinar el nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach > 0.70)	D1: CAPACITACION  D2: DIAGNOSTICO	I1: Horas de capacitación al año  I2: Fortalezas  I3: Debilidades  I4: Recursos  I5: Personal  I5: % PROCESOS CLASIFICADOS I6: % PROCESOS DOCUMENTADOS	Ordinal, cardinal, escala de intervalo de razón.
		Los resultados se presentarán en categorías: Buena, Regular y Mala.	D3: IMPLEMENTACION G. PROCESOS		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
V2: ADMINISTRACION ESTRATEGICA	<p>La administración estratégica es un proceso sistemático que define objetivos a largo plazo, y desarrolla estrategias para alcanzarlo</p> <p>(Hernández y Rodríguez, 2011)</p>	<p>Según el profesor Idalberto Chiavenato para poder lograr los objetivos estipulados en la administración se cuenta con los siguientes procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Dirección</li> <li>4. Control</li> </ol> <p>Para medir la variable será necesario elaborar y aplicar un Cuestionario estructurado en 20 ítems, el mismo que hará posible analizar e interpretar la opinión del encuestado (Unidad de análisis) a fin de obtener una apreciación crítica de los resultados de la variable en estudio, bajo la escala de Likert. El cuestionario será validado mediante Juicio de expertos y luego se aplicará a la muestra piloto para determinar el nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach &gt; 0.70)</p> <p>Los resultados se presentarán en categorías: Buena, Regular y Mala.</p>	D4: PLANIFICACIÓN	I1: NIVEL DE PLANIFICACIÓN	<p>Instrumentos</p> <p>Hoja de análisis, y observación.</p> <p>Cuestionario</p>
			D5: ORGANIZACIÓN	I2: NIVEL DE ORGANIZACIÓN	
			D6: DIRECCIÓN	I3: NIVEL DE DIRECCIÓN	
			D7: CONTROL	I4: NIVEL DE CONTROL	

Tabla 24 Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO	INSTRUMENTO
¿En qué medida la gestión por procesos impacta en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022?	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar en qué medida la gestión por procesos impacta en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en Lima, en el año 2022.</p> <hr/> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Análisis de la situación actual de la empresa. Identificación y clasificación de los procesos. Elaboración del total de procesos. Diagramación de los procesos identificados.</p>	La gestión por procesos tiene un impacto directo y significativo en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento en lima, en el año 2022.	Cuantitativa Aplicada	Hoja de análisis y de Observación. Cuestionario.

## ANEXO 2

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

#### VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (Instrumento 1 y 2)

*Estimado experto, a continuación, para validar el cuestionario, debe tomar en cuenta:*

*A.- Los criterios de calidad: la representatividad, consistencia, pertinencia, coherencia, claridad en la redacción, de los indicadores y sus respectivos reactivos del cuestionario:*

Representatividad	Consistencia	Pertinencia	Coherencia	Claridad
Es lo más representativo.	Está fundamentado en bases teóricas consistentes.	Convenientes por su importancia y viabilidad.	Los indicadores e ítems se encuentran relacionados hay correspondencia.	Redactado con lenguaje claro.

*B.-Para valorar a cada indicador con sus respectivos ítems puede usar la escala de Likert.*

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre.

#### VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (Instrumento 2)

##### DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	FLORIAN RODRIGUEZ, MARCO ANTONIO	DNI N°	18093024
Nombre de los Instrumentos	CUESTIONARIO		
Título Profesional/Especialidad	INGENIERO INDUSTRIAL	Teléfono / Celular	981650900
Grado Académico	MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
Firma y sello.		Lugar y Fecha	Trujillo, 01 de diciembre del 2022

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento - Lima, 2022  
 Autor: Br. Miguel Ángel Reyes Vásquez

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN				
				1. Nunca	2. Casi nunca	3. A Vezes	4. Casi siempre	5. Siempre	DAD REPRESENTATIVI		PERTINENCIA		COHERENCIA		CONSISTENCIA		CLARIDAD						
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		SI	NO		
CAPTACION	11: HORAS DE CAPACITACION AL AÑO		P1.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal nuevo? P2.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal existente? P3.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la seguridad ocupacional? P4.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la operación técnica? P5.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la gestión por procesos?																				
DIAGNOSTICO	12: FORTALEZAS 13: DEBILIDADES 14: RECURSOS 15: PERSONAL		P06.- ¿Existe una política orientada hacia la gestión por procesos? P07.- ¿Se tiene identificado la cantidad total de procesos existentes? P08.- ¿Se encuentran clasificados los procesos existentes? P09.- ¿Se encuentran documentados los procesos existentes? P10.- ¿Se encuentra elaborado el mapa de procesos?																				
IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	106: % Procesos Clasificados 107: % Procesos Documentados		P11.- ¿Se tiene documentado el total de procesos de la empresa? P12.- ¿Se tiene clasificados el total de procesos de la empresa? P13.- ¿Se conoce el total de procesos críticos de la empresa? P14.- ¿Se emplean indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos? P15.- ¿Existe una retroalimentación para mejora de los procesos?																				

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2

Título: Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento - Lima, 2022  
 Autor: Br. Miguel Ángel Reyes Vásquez

DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN									
			1. Nunca	2. Casi nunca	3. A Veces	4. Casi siempre	5. Siempre	PERTINENCIA		COHERENCIA		CONSISTENCIA		CLARIDAD													
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
PLANIFICACION	I1: Nivel de Planificación	P1. ¿Se cuenta con un plan estratégico de gestión?	X					X																			
		P2. ¿Se cuenta con misión, visión y objetivos?	X					X																			
		P3. ¿Se conoce las metas y los objetivos estratégicos?	X					X																			
		P4. ¿Se conoce las metas y los objetivos estratégicos por cada área funcional?	X					X																			
		P5. ¿El planeamiento de las actividades son formuladas de forma clara de modo tal que permitan su cumplimiento?	X					X																			
ORGANIZACION	I4: Nivel de Organización	P6. ¿Se cuenta con una estructura definida (Organigrama)?	X					X																			
		P7. ¿Los niveles y las áreas de la empresa se encuentran claramente definidas?	X					X																			
		P8. ¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con el personal idóneo?	X					X																			
		P9. ¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con la cantidad de personal necesario?	X					X																			
		P10. ¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con los recursos necesarios (materiales, herramientas y tiempo)?	X					X																			
		P11. ¿Las decisiones adoptadas son ejecutadas correctamente por el equipo de trabajo?	X					X																			
DIRECCION	I4: Nivel de Dirección	P12. ¿Existe la motivación de parte de las jefaturas?	X					X																			
		P13. ¿Existe comunicación eficiente al momento de dar las indicaciones para la ejecución de tareas?	X					X																			
		P14. ¿Existe delegación de tareas durante el desarrollo de las operaciones?	X					X																			
		P15. ¿Existe supervisión y seguimiento en el desarrollo de tareas?	X					X																			
		P16. ¿Se evalúa periódicamente el avance de la visión y el cumplimiento de la misión de la empresa?	X					X																			
CONTROL	I4: Nivel de Control	P17. ¿Se realiza la evaluación del cumplimiento de resultados, metas y objetivos trazados periódicamente?	X					X																			
		P18. ¿Existe retroalimentación en el proceso de desarrollo de las actividades?	X					X																			
		P19. ¿Los errores y deficiencias se corrigen de forma eficiente y oportuna?	X					X																			
		P20. ¿Se lleva un control del total de recursos de la empresa tal como materiales, equipos, recurso humano, etc?	X					X																			

V2 : ADMINISTRACION ESTRATEGICA

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (Instrumento 1 y 2)

Estimado experto, a continuación, para validar el cuestionario, debe tomar en cuenta:

A.- Los criterios de calidad: la representatividad, consistencia, pertinencia, coherencia, claridad en la redacción, de los indicadores y sus respectivos reactivos del cuestionario:

Representatividad	Consistencia	Pertinencia	Coherencia	Claridad
Es lo más representativo.	Está fundamentado en bases teóricas consistentes.	Convenientes por su importancia y viabilidad.	Los indicadores e ítems se encuentran relacionados hay correspondencia.	Redactado con lenguaje claro.

B.-Para valorar a cada indicador con sus respectivos ítems puede usar la escala de Likert.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre.

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (instrumento 2)

DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	MATTA GARCIA FERNANDO MANUEL	DNI N°	22269091
Nombre de los Instrumentos	CUESTIONARIO		
Título Profesional/Especialidad	INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA	Teléfono / Celular	999012799
Grado Académico	MAESTRO EN GESTION PUBLICA		
Firma y sello.		Lugar y Fecha	Trujillo, 01 de diciembre del 2022



MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento - Lima, 2022  
 Autor: Br. Miguel Ángel Reyes Vásquez

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA						CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN						
				1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre	PERTINENCIA		COHERENCIA		CONSISTENCIA		CLARIDAD							
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO	SI	NO			
CPACITACION	I1: HORAS DE CAPACITACION AL AÑO		P1.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal nuevo? P2.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal existente? P3.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la seguridad ocupacional? P4.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la operación técnica? P5.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la gestión por procesos?																			
DIAGNOSTICO	I2: FORTALEZAS I3: DEBILIDADES I4: RECURSOS I5: PERSONAL		P06.- ¿Existe una política orientada hacia la gestión por procesos? P07.- ¿Se tiene identificado la cantidad total de procesos existentes? P08.- ¿Se encuentran clasificados los procesos existentes? P09.- ¿Se encuentran documentados los procesos existentes? P10.- ¿Se encuentra elaborado el mapa de procesos?																			
IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	I06: % Procesos Clasificados I07: % Procesos Documentados		P11.- ¿Se tiene documentado el total de procesos de la empresa? P12.- ¿Se tiene clasificados el total de procesos de la empresa? P13.- ¿Se conoce el total de procesos críticos de la empresa? P14.- ¿Se emplean indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos? P15.- ¿Existe una retroalimentación para mejora de los procesos?																			



VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (Instrumento 1 y 2)

Estimado experto, a continuación, para validar el cuestionario, debe tomar en cuenta:

A.- Los criterios de calidad: la representatividad, consistencia, pertinencia, coherencia, claridad en la redacción, de los indicadores y sus respectivos reactivos del cuestionario:

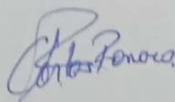
Representatividad	Consistencia	Pertinencia	Coherencia	Claridad
Es lo más representativo.	Está fundamentado en bases teóricas consistentes.	Convenientes por su importancia y viabilidad.	Los indicadores e ítems se encuentran relacionados hay correspondencia.	Redactado con lenguaje claro.

B.- Para valorar a cada indicador con sus respectivos ítems puede usar la escala de Likert.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre.

VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTO (Instrumento 2)

DATOS DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos	ROMERO RODRIGUEZ CARLOS ALEXIS	DNI N°	43565801
Nombre de los Instrumentos	CUESTIONARIO		
Título Profesional/Especialidad	ECONOMISTA	Teléfono / Celular	947548621
Grado Académico	MAESTRO EN GESTION PUBLICA		
Firma y sello.		Lugar y Fecha	Trujillo, 01 de diciembre del 2022





MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento - Lima, 2022  
 Autor: Br. Miguel Angel Reyes Vásquez

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN							
				OPCIÓN DE RESPUESTA					PERTINENCIA						DAD	COHERENCIA	CONSISTENCIA	CLARIDAD			
				1. Nunca	2. Casi nunca	3. A Vezes	4. Casi siempre	5. Siempre	SI	NO	SI	NO	SI						NO	SI	NO
CAPACITACION	I1: HORAS DE CAPACITACION AL AÑO		P1.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal nuevo?																		
			P2.- ¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal existente?																		
			P3.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la seguridad ocupacional?																		
			P4.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la operación técnica?																		
			P5.- ¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la gestión por procesos?																		
DIAGNOSTICO	I2: FORTALEZAS		P06.- ¿Existe una política orientada hacia la gestión por procesos?																		
			P07.- ¿Se tiene identificado la cantidad total de procesos existentes?																		
			P08.- ¿Se encuentran clasificados los procesos existentes?																		
			P09.- ¿Se encuentran documentados los procesos existentes?																		
			P10.- ¿Se encuentra elaborado el mapa de procesos?																		
IMPLEMENTACION DE PROCESOS	I06: % Procesos Clasificados		P11.- ¿Se tiene documentado el total de procesos de la empresa?																		
			P12.- ¿Se tiene clasificados el total de procesos de la empresa?																		
			P13.- ¿Se conoce el total de procesos críticos de la empresa?																		
			P14.- ¿Se emplean indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos?																		
			P15.- ¿Existe una retroalimentación para mejora de los procesos?																		

## ANEXO 3

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía  
Nacional”**

**CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA**

Trujillo, 15 de agosto del 2022

Señor:  
Ing. Fernando Torres Peña  
Gerente General  
SERCORGEN SRL

Presente. -

Reciba nuestro más cordial saludo, a nombre de la Universidad Cesar Vallejo.  
El motivo de la presente es solicitar su autorización para que nuestro alumno MIGUEL ANGEL REYES VASQUEZ, del último ciclo de la maestría 2022-2 del MBA pueda utilizar la empresa SERCORGEN SRL como fuente de estudio con el objetivo de desarrollar su tesis titulado **“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO, LIMA - 2022**, requisito indispensable para el título de **MAGISTER**.



SERCORGEN S.R.L.  
Ing. FERNANDO D. TORRES PEÑA  
GERENTE

FERNANDO DAVID TORRES PEÑA  
GERENTE GENERAL  
SERCORGEN SRL

## ANEXO 4

**Solicito:** Información de la empresa  
Sercorgen SRL con fines académicos.

**Señor:**  
**Ing. FERNANDO TORRES PEÑA**  
**Gerente General**

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente, y manifestarle que:

Encontrándome en el proceso de recopilación de información para la elaboración de mi tesis de maestría titulada **GESTIÓN POR PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO, LIMA - 2022**, solicito a usted, me facilite la siguiente información, la cual será para fines netamente académicos.

1. Información general de la empresa como:
  - a. Minuta de la constitución de la empresa.
  - b. Plan operativo.
  - c. Plan estratégico.
  - d. MOF
  - e. ROF
  - f. Misión
  - g. Visión
  - h. Objetivos.
  - i. Política.
  - j. Organigrama.
  - k. Reseña de la empresa, etc.
2. Plan de capacitación.
3. Programa de mantenimiento preventivo.
4. Procedimientos e instructivos de los procesos de la empresa.
5. Cantidad total y especialidad de cada uno de los trabajadores.
6. Cantidad total y especialidad de cada uno de los trabajadores en consorcio.

Adjunto la copia de mi DNI.

Atentamente,

  
Miguel Ángel Reyes Vásquez

## ANEXO 5

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

### ACTA DE ENTREGA – INFORME DE ESTUDIO

En las Instalaciones de la empresa SERCORGEN SRL, específicamente en la oficina de la Gerencia General; siendo las 15:30 p.m. del día 12 de noviembre del 2022, ante el Ingeniero Fernando David Torres Peña, Gerente General de la Empresa en estudio, comparece el Ingeniero Miguel Ángel Reyes Vásquez, responsable del estudio; quien manifiesta hacer la entrega del informe de estudio de la tesis titulada: Gestión por Procesos y su Impacto en la Gestión Administrativa de una empresa de mantenimiento, Lima - 2022

Comprobado el contenido de la información presentada en formato físico, el Gerente General dispone se levante la presente acta de entrega – informe de estudio.

En señal de conformidad firman la presente acta el Gerente General y el responsable del estudio en original y copia.



Miguel Ángel Reyes Vásquez  
Responsable del estudio



Fernando David Torres Peña  
Gerente General



## ANEXO 6

### FORMATO DE CUESTIONARIO DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES

#### Introducción previa al cuestionario

Estimados colaboradores buenos días, el día de hoy se llevará a cabo una encuesta la cual tiene por objeto recopilar información de interés para el trabajo de tesis de post grado titulado: Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento, Lima - 2022.

A continuación, se enlistan una serie de preguntas relacionadas a la variable de estudio; por favor marque con la letra (X) el número de la escala correspondiente que usted considere la adecuada.

Las escalas y su correspondiente puntuación son las siguientes:

Tabla 25 Escalas y puntuación

ESCALA	NÚMERO
NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

**ANEXO 7**  
**INSTRUMENTOS**

Tabla 26 Formato del cuestionario para la variable administración estratégica

I	PLANIFICACION	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
1	¿Se cuenta con un plan estratégico de gestión?					
2	¿Se cuenta con misión, visión y objetivos?					
3	¿Se conoce las metas y los objetivos estratégicos?					
4	¿Se conoce las metas y los objetivos estratégicos por cada área funcional?					
5	¿El planeamiento de las actividades son formuladas de forma clara de modo tal que permiten su cumplimiento?					
II	ORGANIZACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
6	¿Se cuenta con una estructura definida (Organigrama)?					
7	¿Los niveles y las áreas de la empresa se encuentran claramente definidas?					
8	¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con el personal idóneo?					
9	¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con la cantidad de personal necesaria?					
10	¿Para la consecución de metas planteadas se cuenta con los recursos necesarios (materiales, herramientas, tiempo)?					
III	DIRECCION	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
11	¿Las decisiones adoptadas son ejecutadas correctamente por el equipo de trabajo?					
12	¿Existe la motivación de parte de las jefaturas?					
13	¿Existe comunicación eficiente al momento de dar las indicaciones para la ejecución de tareas?					
14	¿Existe delegación de tareas durante el desarrollo de tareas?					
15	¿Existe supervisión y seguimiento en el desarrollo de tareas?					
IV	CONTROL	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
16	¿Se evalúa periódicamente el avance de la visión y el cumplimiento de la misión de la empresa?					
17	¿Se realiza la evaluación del cumplimiento de resultados, metas y objetivos trazados periódicamente?					
18	¿Existe retroalimentación en el proceso de desarrollo de las actividades?					
19	¿Los errores y deficiencias se corrigen de forma eficiente y oportuna?					
20	¿Se lleva un control del total de recursos de la empresa tal como materiales, equipos, recurso humano, etc?					

Tabla 27 Formato del cuestionario para la variable Gestión por procesos

I	CAPACITACION	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
1	¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal nuevo?					
2	¿Cuenta con un programa de capacitación para el personal existente?					
3	¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la seguridad ocupacional?					
4	¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la operación técnica?					
5	¿Cuenta con un programa de capacitación en temas referidos a la gestión por procesos?					
II	DIAGNOSTICO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
6	¿Existe una política orientada hacia la gestión por procesos?					
7	¿Se tiene identificado la cantidad total de procesos existentes?					
8	¿Se encuentran clasificados los procesos existentes?					
9	¿Se encuentran documentados los procesos existentes?					
10	¿Se encuentra elaborado el mapa de procesos?					
III	IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	En la empresa en donde usted labora:					
11	¿Se tiene documentado el total de procesos de la empresa?					
12	¿Se tiene clasificados el total de procesos de la empresa?					
13	¿Se conoce el total de procesos críticos de la empresa?					
14	¿Se emplean indicadores de desempeño para medir la eficiencia de los procesos?					
15	¿Existe una retroalimentación para mejora de los procesos?					

## ANEXO 8

### RESUMEN DE VARIABLES

ITEM	VP-A	VP-D	VO-A	VO-D	VD-A	VD-D	VC-A	VC-D	VC-A	VC-D	VD-A	VD-D	VI-A	VI-D
1	23	25	21	25	12	25	11	25	0	5	0	4	0	3
2	12	24	19	25	11	25	8	25	0	3	0	4	0	1
3	13	24	10	25	9	25	5	24	0	4	0	3	0	1
4	12	24	10	25	7	25	10	25	0	3	0	1	0	3
5	14	24	9	25	10	24	7	23	0	3	0	3	0	3
6	10	24	9	25	10	25	5	25	0	3	0	3	0	1
7	7	24	8	25	7	25	6	25	0	3	0	1	0	1
8	7	24	10	25	7	25	8	25	0	4	0	1	0	1
9	9	24	10	25	7	25	9	25	0	4	0	1	0	3
10	14	24	12	23	12	23	5	24	0	3	0	3	0	1
11	9	23	7	25	9	25	12	25	0	3	0	3	0	3
12	7	24	11	25	6	25	6	25	0	4	0	1	0	1
13	11	24	9	25	8	25	7	25	0	4	0	1	0	1
14	11	24	6	24	9	25	7	25	0	1	0	2	0	3
15	9	24	6	25	6	25	5	25	0	1	0	1	0	1
16	6	24	9	25	8	25	7	25	0	4	0	1	0	1
17	6	24	7	25	7	25	5	25	0	1	0	1	0	1
18	7	24	10	25	8	25	5	25	0	1	0	3	0	1
19	11	24	9	24	8	25	10	25	0	4	0	1	0	3
20	7	24	6	25	8	25	5	25	0	2	0	1	0	1
21	11	24	8	25	9	25	5	25	0	2	0	3	0	1
22	9	24	8	23	6	25	5	25	0	2	0	1	0	1
23	10	24	8	25	10	25	5	25	0	4	0	3	0	1
24	10	24	7	24	6	25	7	25	0	2	0	1	0	1
25	8	24	12	23	10	25	10	25	0	4	0	3	0	3
26	8	24	11	23	10	25	11	25	0	3	0	3	0	3
27	9	24	9	25	11	25	9	25	0	2	0	3	0	2
28	6	24	8	23	7	25	9	25	0	1	0	2	0	2
29	6	24	8	24	11	25	10	25	0	1	0	3	0	2
30	6	24	9	23	7	25	8	25	0	1	0	2	0	1
31	7	24	8	24	9	25	7	25	0	1	0	3	0	1
32	8	25	6	24	8	25	9	25	0	1	0	2	0	2
33	7	23	6	24	7	25	9	25	0	1	0	2	0	1
34	8	25	8	25	9	25	8	25	0	2	0	2	0	2
35	7	25	7	24	8	25	8	25	0	2	0	2	0	1
36	9	24	9	25	10	25	8	25	0	2	0	2	0	2
37	5	25	9	24	9	25	9	25	0	2	0	2	0	2
38	8	25	9	25	10	25	10	25	0	2	0	2	0	2
39	9	25	8	24	8	25	9	25	0	2	0	2	0	2
40	7	25	9	25	10	25	10	25	0	2	0	2	0	2
41	8	24	7	25	10	25	5	25	0	2	0	3	0	1

### LEYENDA

VP_A	Variable planificación antes de la G.P
VP_D	Variable planificación después de la G.P
VO_A	Variable organización antes de la G.P
VO_D	Variable organización después de la G.P
VD_A	Variable dirección antes de la G.P
VD_D	Variable dirección después de la G.P
VC_A	Variable control antes de la G.P
VC_D	Variable control después de la G.P
VC_A	Variable capacitación antes de la G.P
VC_D	Variable capacitación después de la G.P
VD_A	Variable diagnostico antes de la G.P
VD_D	Variable diagnostico después de la G.P
VI_A	Variable implementación antes de la G.P
VI_D	Variable implementación después de la G.P

**ANEXO 9**  
**REPORTE TOTAL SPSS**

**Estadísticas de muestras emparejadas**

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	VP_A	6,22	27	1,601	,308
	VP_D	23,93	27	,267	,051
Par 2	VO_A	5,89	27	1,396	,269
	VO_D	24,63	27	,792	,152
Par 3	VD_A	6,78	27	1,695	,326
	VD_D	25,00	27	,000	,000
Par 4	VC_A	5,44	27	1,368	,263
	VC_D	25,00	27	,000	,000

**Correlaciones de muestras emparejadas**

		N	Correlación	Sig.
Par 1	VP_A & VP_D	27	,040	,843
Par 2	VO_A & VO_D	27	-,491	,009
Par 3	VD_A & VD_D	27	.	.
Par 4	VC_A & VC_D	27	.	.

**Prueba de muestras emparejadas**

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)	
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
				Inferior	Superior				
Pa r 1	VP_A - VP_D	-17,704	1,613	,310	-18,342	-17,066	-57,038	26	,000
Pa r 2	VO_A - VO_D	-18,741	1,913	,368	-19,498	-17,984	-50,894	26	,000
Pa r 3	VD_A - VD_D	-18,222	1,695	,326	-18,893	-17,552	-55,874	26	,000
Pa r 4	VC_A - VC_D	-19,556	1,368	,263	-20,097	-19,014	-74,272	26	,000

**Estadísticos descriptivos**

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
VP_A	27	6,22	1,601	5	12
VO_A	27	5,89	1,396	5	12
VD_A	27	6,78	1,695	5	12
VC_A	27	5,44	1,368	5	12
VP_D	27	23,93	,267	23	24
VO_D	27	24,63	,792	22	25
VD_D	27	25,00	,000	25	25
VC_D	27	25,00	,000	25	25

**Rangos**

		N	Rango promedio	Suma de rangos
VP_D - VP_A	Rangos negativos	0 <sup>a</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	27 <sup>b</sup>	14,00	378,00
	Empates	0 <sup>c</sup>		
	Total	27		
VO_D - VO_A	Rangos negativos	0 <sup>d</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	27 <sup>e</sup>	14,00	378,00
	Empates	0 <sup>f</sup>		
	Total	27		
VD_D - VD_A	Rangos negativos	0 <sup>g</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	27 <sup>h</sup>	14,00	378,00
	Empates	0 <sup>i</sup>		
	Total	27		
VC_D - VC_A	Rangos negativos	0 <sup>j</sup>	,00	,00
	Rangos positivos	27 <sup>k</sup>	14,00	378,00
	Empates	0 <sup>l</sup>		
	Total	27		

- a. VP\_D < VP\_A
- b. VP\_D > VP\_A
- c. VP\_D = VP\_A
- d. VO\_D < VO\_A
- e. VO\_D > VO\_A
- f. VO\_D = VO\_A
- g. VD\_D < VD\_A
- h. VD\_D > VD\_A
- i. VD\_D = VD\_A

**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

	VP_D - VP_A	VO_D - VO_A	VD_D - VD_A	VC_D - VC_A
Z	-4,663 <sup>b</sup>	-4,606 <sup>b</sup>	-4,627 <sup>b</sup>	-4,820 <sup>b</sup>
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000	,000	,000

- a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
- b. Se basa en rangos negativos





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SALGADO PORTUGAL JUAN JOSÉ, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis Completa titulada: "Gestión por procesos y su impacto en la administración estratégica de una empresa de mantenimiento, Lima - 2022", cuyo autor es REYES VASQUEZ MIGUEL ANGEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 03 de Enero del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
SALGADO PORTUGAL JUAN JOSÉ <b>DNI:</b> 40350560 <b>ORCID:</b> 0000-0002-6291-6984	Firmado electrónicamente por: SALGADO el 22-01- 2023 12:15:46

Código documento Trilce: TRI - 0507613