



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión por procesos para fortalecer la efectividad del  
área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C  
Piura 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Vílchez Morales, Gina Paola (ORCID: 0000-0002-8752-7133)

**ASESOR:**

Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0002-7701-4780)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

PIURA-PERÚ

2020

### **Dedicatoria**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento de mi formación profesional, a mis padres, hijos y hermanos, quienes me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

### **Agradecimiento**

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado. Y doy gracias al Gerente G.A.B Sr. Abel Álvarez Elías, por haberme dado la oportunidad de crecer profesionalmente en esta universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi asesor Freddy Castillo Palacios, por su orientación y guía en la culminación de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento .....	3
RESUMEN.....	8
I.INTRODUCCIÓN .....	10
II.MARCO TEÓRICO .....	14
III.METODOLOGIA .....	23
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	23
3.2 Variables, Operacionalización .....	23
3.3 Población y muestra.....	24
3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos. ....	24
3.5 Procedimiento .....	26
3.6 Método de análisis de datos .....	26
3.7 Aspectos éticos .....	26
IV.RESULTADOS .....	27
V.DISCUSIÓN.....	48
VI.CONCLUSIONES .....	56
VII. Recomendaciones .....	58
VIII. PROPUESTA.....	60
REFERENCIAS .....	74
ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- 5 S: Seiri (clasificación); Seiton (orden); Seiso (limpieza) Seiketsu  
Shitsuke (mantener disciplina)
- E.O : Efectividad Organizacional.
- PDCA: Plan-Do-Check-Act
- PHVA: Planificar, hacer, verificar, actuar
- 5 M: Máquina, Método, Mano de obra, Medio ambiente, Materia prima
- SPSS: Statistical Pachage for the social science
- RR. HH: Recursos Humanos

## TABLA DE CONTENIDO

Descripción de los aspectos relacionados a la planificación en la gestión por procesos .....	21
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que la empresa cumple con los aspectos de la planificación .....	22
Descripción de los aspectos relacionados a la ejecución en la gestión por procesos .....	24
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la ejecución .....	25
Descripción de los aspectos relacionados a la verificación en la gestión por procesos .....	28
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la verificación .....	29
Descripción de los aspectos relacionados a la mejora continua en la gestión por procesos .....	31
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la mejora continua .....	32
Descripción de los aspectos relacionados a la eficacia en la gestión por procesos .....	33
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la eficacia .....	42
Descripción de los aspectos relacionados a la eficiencia del personal .....	44
Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la eficiencia del personal .....	45

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo, determinar la gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, para esto se formalizara el mapa de procesos, analizando la planificación, ejecución, verificación y mejora continua, esta investigación es descriptiva, se trabajó en base a datos y característica de los trabajadores, no experimental ya que no hubo manipulación de las dos variables Gestión por procesos y efectividad, se trabajaron de forma independiente, se aplicó una encuesta a 30 trabajadores del área administrativa y una entrevista al gerente, teniendo como resultados que la planificación es regular, la empresa no cuenta con un manual de procedimientos lo cual dificulta la inducción de un nuevo trabajador, y los colaboradores mucha veces desconocen cómo se realizan las actividades, dificultando a las demás áreas, los colaboradores se muestran responsables de sus actividades, a pesar de que asumen actividades adicionales, procesos y cualquier incumplimiento puede retrasar las otras fases del proceso, existen ausencia de capacitaciones y falta de auditorías internas lo cual dificulta el logro de los objetivos organizacionales, concluyendo que la gestión por procesos contribuirá a una estandarización de procesos documentados, ejecutándolos de forma uniformizada por los trabajadores, monitoreando las actividades para mejorar los procesos, interactuando con esfuerzo común, y que la implementación de nuevas metodologías y herramientas agilizarán los procesos y disminución de errores, la aceptación de mejora de propuesta de los colaboradores, ayudan a tener trabajadores comprometidos, y competitivos que aporten a la sostenibilidad de la empresa Megamarcas SAC.

**Palabras clave:** Gestión, planificación, ejecución, eficiencia, efectividad.

## **ABSTRACT**

The objective for this research was determine the process management to strengthen the effectiveness of the administrative area of the “Megamarcas S.A.C” company. For that, it will formalize the process map, analyzing the planning, execution, verification and continuous improvement. This research is based on the descriptive paradigm, it was worked on the database and the workers’ characteristics. It is not experimental because there was not manipulation the tow variables: process management and effectiveness, they were worked independently. It was applied a survey to 30 workers in the administrative area and an interview to the company’s manager, having as results that planning is regular, because the company does not have a procedures manual which makes it difficult to induce a new worker and the collaborators do not know how the activities are carried out, that is a difficulty for other areas. The workers are responsible for their activities, despite the fact that they do additional activities, processes and any breach may retard the other phases of the process. Besides, there is an absence of training and a lack of internal audits which makes it difficult to achieve the organizational objectives. Finally, to conclude that the process management will contribute have a standardization of documented processes, executing them in a uniform way by the workers, monitoring activities to improve processes, interacting with common effort, and also the implementation of new methodologies and tools will speed up the processes and decrease errors. The acceptance of the proposal improvement of the workers help to have involved and competitive collaborators that contribute to the sustainability of the “Megamarcas S.A.C” company.

Keywords: management, planning, execution, efficiency, effectiveness.



## I.INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es la acción de métodos y técnicas, teniendo como objetivo mejorar el desempeño y optimizar los procesos de la organización, teniendo en cuenta que el sistema de gestión necesita la visibilidad, entendimiento y control por parte de los integrantes de la organización impulsando a la organización a la competitividad. Así mismo la efectividad es el lograr los objetivos de la organización, realizando sus funciones utilizando menos recursos, hablamos de efectividad individual cuando el colaborador desarrolla habilidades de destreza conocimiento, aptitud, motivación, efectividad grupal cuando existe cohesión, liderazgo, roles y normas y efectividad organizacional a través de atributos, ambiente, tecnología, estrategia, proceso cultural.

En el ámbito internacional Barrios y Hernández (2019) el objetivo de su estudio es valorar que la gestión por procesos influye en la competitividad de las empresas, su investigación es cualitativa, hoy en día las organizaciones están en continua evolución, como resultado final que la gestión por procesos contribuye al impulso de la competitividad concluyendo a utilizar eficiente los recursos de la organización.

Gibson *et al.* (2019) manifiestan que las efectividades de cada miembro de los equipos globales sufren, cuando se establecen reglas y procedimientos formalizados, se analizaron datos cuantitativos y cualitativos, solo los equipos en procesos de formalización promueven al intercambio de conocimiento mejorando la efectividad del equipo, la implementación de reglas y procedimientos ayudan a los equipos globales e identificarse aumentando el intercambio de conocimiento a través del trabajo en equipo.

Odoardi *et al.* (2019) en un estudio para encontrar la relación que existe entre el compromiso organizacional afectivo y la innovación del empleado, se examinó a un equipo de 343 empleados de 34 equipos de diferentes compañías Italianas, dio como resultado que es más fuerte el compromiso organizacional y la innovación del empleado, cuando el liderazgo participativo a nivel de equipo es más alto, en

conclusión proporcionan claves que refuerzan el impacto del compromiso organizacional con la innovación en el trabajo.

Carballo *et al.* (2018) en su investigación cuyo objetivo es hacer un diagnóstico actual de madurez de procesos en empresas manufactureras para proponer plan de mejoras, empleo diseño descriptivo, transversal tuvo como resultado que el 60% de empresas manufactureras están en un segundo nivel artesanal y el 40% están en un nivel de desarrollo, concluyendo que cuanto más maduros sean los procesos de una organización se pueden presentar planes de mejora empleando estrategias de apoyo para procesos débiles.

Medina *et al.* (2018) en el estudio realizado plantea un procedimiento para la mejora de procesos teniendo como finalidad lograr el enfoque al cliente, alineamiento estratégico y mejora continua, su metodología descriptiva no experimental teniendo como resultado que para la aplicación de mejoras de procesos se requiere del compromiso de la alta dirección y del trabajo en equipo, para cumplir con los objetivos de la empresa.

Plasencia (2018) en la ciudad de Lima en su proyecto de investigación titulado “aplicación del estudio del trabajo para mejorar la productividad en la línea de impresión de la empresa Bio Bolsa E.I.R.L, Lima,2018” tuvo como finalidad que la productividad en la línea de impresión mejore, es una investigación de tipo aplicada y de diseño experimental, evidencia una mejora en la productividad, resultando que la aplicación del estudio de trabajo ayuda a aumentar la productividad y reducir el tiempo del proceso productivo.

Velásquez (2018) en la ciudad de Chorrillos en su estudio sobre gestión de conocimiento y efectividad de la empresa Ecocentury S.A.C, tuvo como objetivo es determinar la relación que existe entre gestión de conocimiento y la efectividad, su metodología es de diseño es: descriptivo-correlacional, tuvo como resultados que si existe relación entre la gestión del conocimiento y la efectividad, concluyendo la importancia de las opiniones, experiencia y las ideas que brindan los seres humanos para la toma de decisiones para obtener buenos resultados.

Medina *et al.* (2017) en su artículo científico su objetivo fue mejorar la productividad mediante la mejora de procesos, para lo cual utilizo el método de

Ishikawa para el área de producción, y se efectuó un cuestionario a los colaboradores para tener conocimiento de su baja productividad, resulto que en el proceso productivo de la empresa, en las áreas de trabajo hay desperdicios, material que no se utiliza y que la maquinaria y equipos no le hacen mantenimiento preventivo se concluye que los factores influyentes en el proceso productivo de pallets, es la contratación de mano de obra calificada y contar con una programación de mantenimiento preventivo.

En el ámbito local la empresa Megamarcas S.A.C, es distribuidor de productos de la marca Gloria ubicada en la zona industrial Mza 248-Piura, sus principales clientes son de la región Grau, atiende a clientes de los diversos mercados y las zonas urbanas (detalle), en la actualidad se observa en las diferentes áreas de la empresa existe poca coordinación para desarrollar sus procesos, las área trabajan en forma independiente solo el área de ventas son supervisadas sus tareas, el área de almacén y administración existe escasa supervisión de funciones, hay desconocimiento del objetivo de la empresa, no existe una documentación de procesos, la falta de sinergia en este equipo de trabajo de la empresa, ha originado que exista vencimientos de productos por la falta de rotación, con respecto a la falta de coordinación de facturación con ventas en su cuota de algún producto ha generado quiebres de stock.

Para esta situación se sugiere un control estricto de los procesos nombrando responsables de estos procesos, involucrar a todos los colaboradores y comprometiéndolos a realizar su trabajo en equipo para lograr el objetivo de la empresa que es la satisfacción del cliente, de no tener en cuenta lo sugerido la empresa y sin el compromiso por parte de los colaboradores, una buena orientación de los lideres no existirá una buena gestión por procesos por lo cual no se logrará alcanzar la efectividad de la empresa, que es vital en este mundo globalizado donde la competencia es cada día mayor.

A continuación, se presenta el problema general de la investigación y específicos El problema general se formula de la siguiente manera: ¿Cómo la gestión por procesos logrará fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas Piura -2019? y los específicos: a) ¿Cómo se realiza la planificación en la gestión por procesos del área administrativa la empresa

Megamarcas Piura-2019?, b)¿Cómo se ejecuta la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C?, c)¿Cómo se realiza la verificación en la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C?, d)¿Cómo se realiza la mejora continua, en la gestión por procesos del área administrativa empresa Megamarcas S.A.C?, e)¿Cómo se mide la eficacia en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C? f) ¿Cómo se mide la eficiencia en el área administrativa en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C?.

Esta investigación, se justifica de manera práctica, porque permitirá estudiar y analizar los procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, a través del cual se va a detectar los cuellos de botella, duplicidad de procesos, o procesos que no son controlados, colaboradores sin sinergia, desconocen los objetivos de sus áreas, proponiendo que los procedimientos sean entendibles y fáciles de ejecutar aportando a la mejora continua, y los colaboradores desempeñen mejor su trabajo, empleando herramientas, capacitaciones constantes, para lograr que sean proactivos y poder alcanzar la efectividad, creando valor en la satisfacción del cliente para ser una empresa competitiva en este mundo globalizado.

El objetivo general: Determinar la gestión por procesos para lograr la efectividad de área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, sus objetivos específicos: a) Identificar la planificación en la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, b) Describir la ejecución de gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, c) Identificar la verificación en la gestión por procesos del área administrativa la empresa Megamarcas S.A.C, d) Proponer la mejora continua en la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, e) Analizar como la gestión por procesos fortalecerá la eficacia del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, f) Analizar como la gestión por procesos fortalecerá la eficiencia del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C

## II.MARCO TEÓRICO

Siguiendo con la parte teórica se presentan los trabajos previos a nivel internacional, nacional y local. A continuación, se presentan los trabajos previos internacionales: Puentes (2018) en su investigación *Relación entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos en tres pymes de Bogotá del sector de confección corporativa*, es decir lo que origina tener una buena base de normas, valores esto es importante para el comportamiento de la organización, su objetivo fue establecer la relación entre la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y la efectividad de la gestión de sus proyectos en tres pymes del sector confección corporativa, si existe una buena cultura organizacional la organización tendrá colaboradores comprometidos, responsables en la ejecución de los procesos para alcanzar los objetivos, por lo cual este estudio tiene un alcance exploratorio, investigación de tipo descriptivo, no experimental, se busca definir propiedades de este fenómeno relacional.

Con respecto a lo anterior, se caracteriza principalmente por ser correlacional, dado que el estudio asocia las variables de cultura frente a las de efectividad en la gestión de proyectos se aplicó la fórmula muestral, llegando a la conclusión de implementar la gestión de proyectos como modelo de dirección.

Fernández y Ramírez (2017) en su investigación *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para aumentar la productividad en la empresa Distribuciones A & B*, al proponer un nuevo plan de realizar sus procesos de forma organizada beneficioso para la organización plantearon como objetivo crear un plan de mejoras basado en gestión por procesos, para incrementar su productividad, el diseño de investigación no experimental, tipo de investigación aplicada, descriptiva la técnica a utilizar es la encuesta y la entrevista a sus colaboradores utilizando como instrumento cuestionario, y una guía de observación, su población es todos los procesos, documentos, personal y clientes de la empresa, a través de los cuales se realizara un historial de información, muestra censal para obtener los resultados, se concluye que con esta investigación la empresa mejoraría su producción, sus ventas y satisfacción en sus colaboradores y clientes.

Agualongo (2015) en su investigación *Manual de procedimientos para los supermercados “ Mi caserita” de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*, tuvo como objetivo diseñar un manual de procedimientos para mejorar la atención al cliente, técnicas a utilizar fue observación directa y entrevistas, utilizando instrumentos de guía de observación y cuestionario, guía de entrevistas teniendo como población al gerente y 10 colaboradores, proponen a los directivos creación de un manual de procedimientos para mejorarlos y de esta manera mejorar tiempos y capacitar a su personal para que se capaciten en el buen desarrollo de sus actividades.

Villota (2016) en su título *Gestión por procesos para el área contable de la cooperativa de ahorro y crédito Tulcán*, su objetivo fue diseñar un modelo de gestión por procesos, que aporte al mejoramiento y optimización del manejo contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, mediante la organización de procesos se pretende alcanzar un óptimo funcionamiento en el área contable de la organización, su metodología cualitativa y cuantitativa con un tipo de investigación descriptiva correlacional, bibliográfica y aplicada, utilizaron técnicas como entrevistas, encuestas, y observación científica, contribuyeron magníficamente a tomar la buena decisión para el planteamiento del modelo de gestión por proceso, para el área contable de la Cooperativa.

Morales y Zumba (2016) en su título de investigación *La planificación estratégica y la efectividad organizacional en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi*, el objetivo fue analizar desde diferentes enfoques y puntos de vista los niveles de E.O, en los procesos que involucren la Gestión del Talento Humano se realizó un análisis de los colaboradores en la organización de sus procesos empleo la metodología cualitativa -cuantitativa, empleando como instrumentos encuestas para recolección de datos, concluyendo que la Planificación Estratégica si influye en la Efectividad Organizacional del Municipio de Latacunga, la buena ejecución de los procesos por parte de los colaboradores hace que una organización alcance la eficiencia, debido a que algunos responsables no quisieron involucrarse poniendo resistencia al cambio, se pretende identificar estos factores que afectan esta variable involucrándose para mejorar estos procesos organizacionales.

A continuación se presentan los trabajos previos nacionales Cano y Domínguez (2018) en su *investigación Efectividad de las estrategias de comunicación dirigidas a los socios de la Cámara de Comercio y Producción de la provincia del Santa-2017*, tuvo como propósito de averiguar si la organización está realizando un trabajo eficiente en la ejecución de sus procesos, la población a trabajar es una muestra de 30 socios, la metodología Se consideró la aplicación de la teoría fundamentada, diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante (DIAC), la técnica utilizada fue la entrevista y la encuesta, y como instrumentos cuestionarios, con estos resultados se concluye que en la institución, las estrategias de comunicaciones no están siendo efectivas y sus colaboradores no se esfuerzan para el cumplimiento de los objetivos.

Aranda *et al.* (2018) en su investigación de estudio *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*, tuvo como propósito contribuir al aumento del cumplimiento de las metas físicas planteadas por este organismo, por lo que su ejecución ayudará a una mejor entrega de bienes y servicios a su público objetivo, la metodología de enfoque cualitativo, sus planteamientos no son tan específicos, diseño descriptivo ya que se describe su actual proceso, se tomó como muestra a los clientes, a 14 profesionales y directores del mencionado ministerio y se utilizaron para la recolección de datos una guía de observación, documentos y entrevistas concluyendo la presente investigación contribuirá a mejorar la gestión por procesos del Minagri.

Povis (2018) en su estudio *La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa Tci S.A. San Isidro, 2018*, su objetivo fue definir la relación que existe entre la gestión por procesos y las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI S.A. San Isidro, 2018, su estudio es de diseño no experimental de corte transversal, por lo que no hay manipulación de sus variables, tipo de investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo y con un nivel descriptivo-correlacional, la muestra estuvo conformada por 80 colaboradores con instrumentos de tablas de frecuencia, en conclusión se determinó la relación que existe entre la gestión por procesos y las capacidades de gestión administrativa de la empresa.

Apari (2017) en su estudio *Aplicación de la Gestión por Procesos para el incremento de la productividad en el Área de Atenciones portabilidad de la empresa Atento - Lima, 2017*, el objetivo fue aplicar la gestión por procesos para aumentar la efectividad en el área de atenciones de portabilidad de esta empresa, su metodología es de diseño preexperimental, tipo aplicada, nivel descriptivo-explicativo, se trabajó con muestra censal, se empleara la técnica de observación con instrumentos de ficha de registro, se concluye en el análisis de la situación actual ideando un plan de acción y propuestas de soluciones para la mejora de la productividad.

Rodríguez (2016) en su título de investigación *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014*, su objetivo fue realizar una estructura organizacional basada en procesos, la metodología es de diseño no experimental de corte transversal, es de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, utilizo instrumentos como la entrevista y cuestionarios, su población y muestra de 42 viceministros, directores a si también a titulares de organismos públicos el instrumento fue encuestas, concluyendo que el ministerio de salud se encuentra en una etapa de transición para implementar una gestión por procesos, aún mantiene su gestión con estructura organizacional.

Pasache (2018) en su título de investigación *Mejorar la calidad de los servicios de la empresa Entercomp S.A.C mediante la implantación de la gestión por procesos y metodología 5 S´S*, su objetivo fue mejorar la calidad del servicios de esta empresa mediante la implantación de la Gestión por Procesos y Metodología de las 5 S´S, su metodología de investigación es enfoque cuantitativo, es experimental del tipo preexperimental, se utilizó la técnica de observación de campo y encuesta con los instrumentos ficha de inscripción y cuestionarios, tuvo como resultado Reordenamiento de los almacenes a través de la metodología 5 S´S para disminuir los tiempos de búsqueda de los elementos de trabajo.

Con el fin de sustentar las variables de estudio se presenta las teorías relacionadas.

La Gestión por procesos Pérez (2010) lo relaciona con el esfuerzo para llegar a satisfacer a los clientes y Gestión se refieren a alcanzar el objetivo de la empresa



(calidad, clientes, eficiencia) estos deben estar alineados a la estrategia de la empresa, debiendo empezar Planificando posteriormente efectuar un plan de acción que hacer cuando y que recursos utilizaremos, la planificación coordinada e integrada de todos los colaboradores para cumplir con los objetivos. normalizando procesos de gestión y sistematizar responsabilidades del equipo de dirección para proponer mejora de sistemas basado en procesos, periódicamente tiene que incrementar la eficacia de liderazgo, empleando diagrama de flujos.

Maldonado (2011) define gestión por proceso es la forma de gestionar una organización teniendo como base los procesos, estas secuencias generan un valor añadido en el ingreso para obtener un resultado con la finalidad de satisfacer a los clientes, estos procesos tienen indicadores y son claves para efectuar los ciclos PDCA y deberían ser auditados para verificar sus resultados y debería existir un documento de procedimientos, recomienda una reingeniería de procesos cada 3 años, actualmente la organización por procesos presta más atención a la satisfacción de los clientes dejando atrás la organización vertical.

Martínez (2014) define la gestión por procesos en los negocios que buscan alcanzar la más alta eficiencia para lo cual la empresa debe estar orientada a una estructura horizontal incorporando la filosofía de Lean Manufacturing, considera al sistema como un conjunto de partes coordinadas las cuales interactúan y aportan valor para alcanzar sus objetivos, para alcanzar un buen resultado el sistema debe ser nutrido desde la entrada para activar los procesos para lograr buenos resultados con una buena coordinación se logra una administración eficaz, las operaciones son importantes para ser competitivos en este mundo globalizado.

Pardo (2017) define que procesos es la parte más principal en la gestión de negocios, depende de los procesos para que el resultado sea una buena gestión, la aplicación del ciclo en mejorar los procesos detalla en una Planificación mediante la herramienta grafica llamada mapa de procesos, diagramas de flujo, clasifica a los procesos en tres: a).procesos estratégicos, llamados también procesos gerenciales o de dirección son los que realizan decisiones importantes para la organización ; operativos llamados también procesos misionales trabajan directo con el producto o servicio que brindan directos con el cliente; y de soporte son aquellos que se encargan de apoyar a los procesos estratégicos y a los operativos.

en la ejecución de los procesos se trata de confirmar o rechazar los planteamientos, es decir que vamos hacer siguiendo las directrices escritas en los procedimientos, si la planificación fue eficiente los procesos también lo serán esto permitirá la organización permanezca en el mercado por mucho tiempo, cualquier incidencia afecta la satisfacción del cliente, los colaboradores deben asumir con responsabilidad sus procedimientos, el orden y la limpieza son necesarios para un buen desarrollo eficaz de los procesos, el exceso de trabajo es sostenible en cierto tiempo, esto no debe ser común ya que esto repercute en el trabajador estresándolo, esto originaría falta de atención, desmotivación y olvidarse de algunas actividades.

La verificación de un buen proceso se ve reflejado en la satisfacción de los clientes internos al recibir un buen trabajo de otros colaboradores de las otras áreas les permite la continuación del proceso de forma eficaz, las auditorías constituyen una práctica de detectar disfunciones en los procesos que permiten a la empresa la oportunidad de mejorar en los procesos, la autoevaluación de procesos es un examen que la empresa realiza para averiguar el estado actual de sus áreas y proponer mejoras , esta autoevaluación se realiza teniendo en cuenta el compromiso de la dirección, identificación de procesos, documentación de procesos, la revisión periódica de procedimientos, para su actualización es importante fijar una periodicidad para su revisión y designar a un responsable.

Con respecto a la mejora continua se refiere a los mecanismos, para empezar a actuar a mejorar los procesos a través de mecanismos, vinculando entre métodos de verificación e iniciativa para optimizar los procesos, entre las iniciativas de mejoras tenemos: acciones preventivas para eliminar las causas de una situación no deseable, actuar antes de que ocurra, Acciones correctivas es decir eliminar la causa de una inconformidad para que no vuelva a suceder utilizando alguna metodología, seis sigma, metodología de las 5S, 5M de Ishikawa, Objetivos de mejora los cuales representan retos propuestos por la dirección para mejorar sistema de Gestión.

En la variable Efectividad Koontz, *et al.* (2012) define la efectividad al logro de objetivos, es decir cumplir las metas al comparar con la eficiencia es cuando se logró llegar a la meta con menores recursos, la organización no solo debe ser

efectiva sino también que debe ser eficiente en el logro de sus metas, su proceso es muy importante ya que de eso depende a mayores costos con un método ineficiente no llegue hacer competitivo y con un método eficiente a mayores costos llegue a perder el mercado.

Frydman (2010) en su libro efectividad y productividad comercial define efectividad el logro de la ventas en tiempos de recesos donde el valor de ser de la empresa es la satisfacción del cliente, en este tiempo se necesita de líderes que se involucren y sean de ejemplo para su fuerza de ventas, manifiesta que para alcanzar el éxito se debe empezar con una buena estrategia comercial, planificación y la verificación de los objetivos y el desarrollo de competencias comercial, aunque en esta última no se involucra al área comercial, no se planifica ni le hacen seguimiento es aspirada por el área de recursos humanos con esto no se desarrolla para convertirla en una ventaja competitiva.

Salazar y Ricardo (2012) en su libro define que las organizaciones logran sus objetivos la Misión es el ser de la organización para saber que a partir de estas para que están creadas, los Objetivos es el fin del logro de sus acciones y la integración de sus recursos Mintzberg lo define como la intención detrás de una acción o decisión, existen objetivos de carácter general u también llamados oficiales y de carácter operativo, Las metas representan objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico existen metas de mercado, de performance financiera y metas de productividad .

López (2016) en su libro manifiesta que los procesos organizacionales en las organizaciones cuentan con su propia cultura que es la identidad, valores, creencias y resulta de la experiencia común de los miembros de la organización y que se transmiten de generación en generación, existe diversidad de conceptos al igual que la definición de liderazgo para algunos investigadores conciben como un atributo de la sociedad por lo tanto es concebida como algo externo al individuo, es un sistema de reglas que guía el comportamiento de los individuos .

Sánchez (2014) en su libro, definen la comunicación como un elemento fundamental para mantener una buena relación tanto interna como externa estas se pueden realizar a través de tablón de anuncios, buzón de sugerencias, boletín

informativo, periódico de la empresa, informes, correos electrónicos entre otros, el liderazgo y trabajo en equipo es fundamental para la buena marcha las cuales generan ventajas como crear compromiso, creación de mejores ideas y decisiones produciendo resultados de mayor calidad a través de técnicas como: liderazgo, comunicación, coordinación, colaboración.

Zimmerman (2018) “psicología organizacional en Latinoamérica” para los empresarios, directores y todo aquel que tiene personal a su cargo es lograr que sus empleados se sientan comprometidos con la organización, trabajen con mayor rendimiento, con responsabilidad compartiendo objetivos comunes, evitando la supervisión, cuando el personal está comprometido se aprecia cuando acepta las metas, valores y cultura de la empresa, existen el compromiso de continuidad cuando el colaborador realiza el esfuerzo para permanecer en la empresa.

Bravo (2012) manifiesta que existe la planeación de los recursos humanos, siendo esta una técnica para determinar los empleados que tendrá la organización, utilizando estos recursos de forma eficaz para alcanzar las metas organizacionales, adquiriendo cuando se necesiten, organizar capacitaciones para el personal, la planificación del personal tiene los siguientes fines proveer estrategias, utilizar eficientemente, colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.

Cipriano (2014) define que los Recursos tecnológicos son herramientas para lograr que los recursos humanos, financieros, materiales cumplan con los objetivos de la empresa y ser competitivos actualmente las empresas deben considerar la tecnología como fortaleza interna contar con estrategias que le permitan estar a la vanguardia de su giro, al no utilizar adecuadamente estas tecnologías de fortaleza se convertiría en debilidades, a través de la tecnología se pueden realizar ventas por internet.

Guerrero (2014) manifiesta que los recursos Financieros, en términos coloquiales es el dinero que cuenta la empresa puede ser dinero propio en efectivo, aportes de socios, utilidades y dinero ajeno que puede ser prestamos de proveedores, emisión de valores como son bonos y préstamos bancarios, Recursos materiales es el material tangible que cuenta la organización para cumplir con sus

objetivos puede ser el material de oficina, maquinarias de producción, los edificios, muebles.

Torres (2014) en su libro efectividad la define como el más alto nivel en que una organización logra sus objetivos, para algunas empresas se presentan dificultades cuando existen múltiples metas es entonces donde se utiliza la administración estratégica, el fin de una organización es el estado de las cosas con ello se puede apreciar si la empresa está logrando sus objetivos, esto a través de una buena estructura organizacional cuando los miembros de la organización actúan e interactúan con un fin común desarrollando sus procesos acorde a sus capacidades, habilidades y potencialidades.

Ahoy (2010) explica que el logro de la efectividad en una organización es una ventaja competitiva y excelencia operativa en cualquier empresa a través de una gestión de procesos, las organizaciones deben instruir a su valor capital de su empresa a través de capacitaciones y charlas usar metodologías lean y six sigma, toda organización que desea alcanzar clase mundial debe revisar sus ciclos de desarrollo organizacional es decir revisar sus procesos el cambio no es inmediato más o menos cambiaría en su totalidad como mínimo 9 años hasta 21 años.

## III.METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Es aplicada, por qué se busca dar una propuesta de solución para la mejora de los procesos , así como su enfoque, que es fundamental para el desarrollo de la investigación en función a las variables; Gestión por procesos y efectividad se describen a continuación: Los tipos de estudio descriptiva no experimental, porque no habrá manipulación de variables se trabajara desde su misma naturaleza , de corte Transversal, debido a que la recolección de los datos se realizara en un tiempo , de enfoque mixto debido a que utilizare trabajare con los datos cualitativo y cuantitativo, con el propósito de fundamental de sustentar los objetivos (Hernández *et al.*2014).

### 3.2 Variables, Operacionalización

#### 3.2.1. Gestión por Procesos

Pardo (2017) gestionar los procesos es aplicar el ciclo de mejora continua a los procesos al cumplimiento de los objetivos, por medio de los procesos que son un conjunto de actividades para obtener como resultado valor a la satisfacción del cliente esta es la razón del ser de la empresa, se tiende a estructuras organizativas más planas y flexibles para el desarrollo de los procesos.

#### 3.2.2. Efectividad

Rodríguez y Mayo (2014) hace referencia a eficacia al análisis de 3 unidades individual, grupal y organizacional partiendo del desempeño individual, la eficacia se refiere al desempeño en grupo y llegar al resultado de la organización la sinergia obtenidas de la coordinación en equipo y estos coordine en organización para lograr las metas de la empresa

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

La población, para Hernández *et al.* (2014), lo define como el muestreo del análisis de la investigación, mediante la cual se delimitará para el estudio y luego generalizar los resultados, en esta investigación está integrado por 30 trabajadores del área administrativa y al gerente de la empresa de Megamarcas S.A.C.

#### **3.3.2 Criterios de selección.**

Criterios de inclusión: se ha considerado a los colaboradores del área administrativa, involucrados en el desarrollo de las actividades para mejorar sus procesos, se ha considerado personal administrativo de almacén, caja, créditos, distribución.

Criterios de exclusión: no se consideraron, debido a que se trabajó con una muestra censal.

#### **3.3.3 Muestra**

En este estudio la muestra se trabajará con los colaboradores del área de administración, misma de la población censo por ser menor a 500 colaboradores, la muestra fue de 30 trabajadores

#### **3.3.4 Unidad de análisis**

Estuvo conformada por el personal administrativo de las áreas de caja, facturación, créditos, almacén y distribución.

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

#### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

El estudio abarcó dos técnicas fundamentales que permitirán medir las variables del estudio mediante; (01) encuesta y (01) entrevista, las cuales fueron fundamental para contrastar los objetivos propuestos. A continuación, se describen:

*La encuesta;* Es una recolección de información para los colaboradores para averiguar, analizarlas y sacar las conclusiones ,estas se realizan por que el investigador no puede observando aspectos reales que el investigador no puede observar es de tipo cuantitativo, que consta de una serie de preguntas e ítems que

serán aplicados al personal o colaboradores, respecto a las variables de la efectividad con la finalidad de sustentar la problemática que tenemos en la empresa para el logro de objetivos. (Ackerman y Com, 2013)

Entrevista; Es un instrumento que fue semiestructurado y fue aplicado al Gerente de la empresa, el cual estará conformado por 33 ítem en cuanto a la variable gestión por procesos y efectividad, teniendo en cuentas sus dimensiones mediante un dialogo o relación efectiva, se permitirá obtener información necesaria para evidenciar la problemática del estudio.

### **3.4.2 Instrumento de recolección de datos**

El estudio tuvo dos instrumentos que permitirán medir las variables del estudio mediante; (01) cuestionarios y (01) guía de entrevista, las cuales servirán para sustentar los objetivos propuestos. A continuación, se describen:

*Cuestionario*; Es un instrumento que fue aplicado a los trabajadores del Área de administración de la empresa en estudio.

Guía de entrevista; Es un instrumento que será aplicado para realizar la entrevista al gerente de la empresa.

Con respecto a la validez de los instrumentos manifiesta Hernández et al. (2014) la validez de contenido del cuestionario y guía de entrevista serán valorados mediante una ficha documentaria con el propósito de determinar si los ítems guardan coherencia y consistencia respecto a las dimensiones de las variables gestión por procesos y efectividad. Además, el dictamen de los resultados es fundamental para su aplicación y la determinación de los datos necesarios que sustentaran los objetivos propuestos en la investigación.

Para determinar el nivel de fiabilidad del cuestionario, siendo este un instrumento principal y de tipo cuantitativo, mediante la aplicación de una prueba piloto al grupo de colaboradores que comparten las mismas características, para ser procesado mediante el uso del software SPSS. V25., con la finalidad de determinar el nivel de confiabilidad o *Alfa de Crombach*, para la variable gestión por procesos se obtuvo el valor de 0.916 y para la variable de efectividad un valor de 0.930, la cual permitió reflejar si el instrumento cumple con las condiciones de consistencia técnicas para ser aplicado posteriormente. (Hernández et al., 2014).



### **3.5 Procedimiento**

El procedimiento de la aplicación de los instrumentos, se realizó a través de la metodología descriptiva, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a los trabajadores y una guía de entrevista dirigido al Gerente de la Empresa, con el propósito de medir las variables; gestión por proceso y efectividad, siendo fundamental para sustentar la problemática del estudio.

En la actualidad en este ámbito de pandemia del coronavirus, se realizó la encuesta vía web, con la finalidad de obtener respuestas de forma rápida, se enviaron a sus nros. telefónicos a través de un link para ser contestadas de forma inmediata y estas respuestas se almacenaron en una base de datos, para luego ser trabajados en un sistema Spss versión 25, para la obtención de tablas de los resultados obtenidos para posterior análisis e interpretación

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

Para el método de análisis estadísticos, se hizo mediante una estadística descriptiva mediante tablas de frecuencia y porcentualidad, en función a las variables; gestión por procesos y Efectividad, a través de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de las Áreas de administración, almacén, contabilidad, RR. HH, se utilizó la escala de Likert en función a la valoración de las alternativas. Para el procesamiento de los datos se utilizó los programas de datos del SPSS V.25 y programa de Excel 2017 – Windows 10 – 64 bits. (Gómez, 2012)

### **3.7 Aspectos éticos**

El desarrollo del estudio comprendió principalmente una serie de principios éticos fundamentales durante el desarrollo y recolección de datos confidenciales. Según Hernández et al. (2014) el estudio es de enfoque mixto, utilizando como base información cualitativa y cuantitativa, las cuales comprendieron la recolección de datos mediante el apoyo de una serie de participantes entre los que destaca el personal y gerente que incidan en la población del estudio, cumpliendo con la responsabilidad ética y la veracidad de los hechos tal como sucedan. Además, cumpliendo con las citas de las fuentes primarias y secundarias en cumplimiento de las normas vigentes al momento del desarrollo del estudio y manteniendo la coherencia y consistencia.

## IV.RESULTADOS

### 4.1 Informe de aplicación de encuesta

#### 4.1.1 Identificar la planificación en la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura 2019

**Tabla 1.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la planificación en la gestión por procesos*

Ítems	Media	Desviación estándar
La gerencia acepta propuestas de trabajadores para mejoras operativas.	3.6	0.86
La gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos.	3.6	1.07
Los procesos del área administrativa son actualizados constantemente.	2.7	0.94
Las auditorias ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.	3.2	0.85
El buen desempeño laboral es resultado de capacitaciones constantes.	2.7	1.02
Las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente.	3.3	0.80
Se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción.	1.0	0.00
Todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas.	3.1	0.63

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores*

La tabla anterior indica que las opiniones de los colaboradores están divididas; por un lado, los promedios de alrededor de 4 puntos en una escala de 5 puntos, dejan en evidencia que la gerencia mayormente acepta las propuestas de los trabajadores con el fin de implementar mejoras operativas, comunica las estrategias y motiva al personal para que logren sus objetivos. En cambio, los promedios de 3 puntos o menos dejan en claro que los procesos del área administrativa prácticamente no se actualizan y las auditorias ayudan poco a detectar ineficiencias en los procesos. El estudio indica asimismo que el desempeño laboral de los colaboradores, no es resultado de capacitaciones constantes; las actividades tampoco se realizan adecuadamente debido que no se

cuenta con la documentación pertinente, situación que se agrava porque la organización, no entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción. Todos los aspectos anteriores contribuyen a que las áreas enmarcadas en el proceso operativo no logren el máximo desempeño debido a la poca coordinación que existe entre ellas.

**Tabla 2.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que la empresa cumple con los aspectos de la planificación*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La gerencia acepta propuestas de trabajadores para mejoras operativas.	4	13.3%	12	40%	11	36.7%	3	10%	0	0%
La gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos.	8	26.7%	7	23.3%	10	33.3%	5	16.7%	0	0%
Los procesos del área administrativa son actualizados constantemente.	2	6.7%	4	13.3%	8	26.7%	16	53.3%	0	0%
Las auditorías ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.	3	10%	5	16.7%	17	56.7%	5	16.7%	0	0%
El buen desempeño laboral es resultado de capacitaciones constantes.	3	10%	3	10%	6	20%	18	60%	0	0%
Las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente.	3	10%	7	23.3%	17	56.7%	3	10%	0	0%
Se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	30	100%
Todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas.	2	6.7%	2	6.7%	24	80%	2	6.7%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la tabla anterior muestran la opinión de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumplen los aspectos de la planificación; se encontró que solo el 53.3% de los colaboradores considera que la gerencia acepta siempre o casi siempre las propuestas de trabajadores para mejoras operativas; mientras que sólo del 50% cree que la gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos con dicha frecuencia. Una cifra mucho menor, 20% y 26.7%, considera que los procesos del área administrativa siempre o casi siempre son actualizados constantemente y que las auditorías ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.

Los resultados del estudio muestran asimismo que solo el 20% de los investigados considera que el buen desempeño laboral siempre o casi siempre es resultado de capacitaciones constantes, mientras que una cifra similar, 23%, considera que las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente. En cambio, ningún trabajador considera que en la empresa se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción y sólo del 13.4%, cree que todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo, siempre o casi siempre, logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas.

La planificación es uno de los primeros eslabones dentro de la gestión de procesos; es la encargada de organizar un plan de acción estructurado para alcanzar los objetivos propuestos en el corto y largo plazo; este proceso toma en cuenta las estrategias corporativas, incluyendo las metas y recursos disponibles. Este proceso, en general no se evidencia en la gestión del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C.; si bien, la gerencia acepta mayormente las propuestas de los trabajadores, comunica a los trabajadores las estrategias organizacionales y los motiva a lograr sus objetivos, sin embargo, el estudio indica que los procesos del área administrativa, no son actualizados en forma continua y las auditorías no ayudan mucho a detectar ineficiencias en los procesos. El desempeño del trabajador, no es el resultado de capacitaciones constantes; las actividades no siempre se realizan en forma adecuada, sobre todo porque no cuentan con la documentación pertinente. Es más, no se entrega un manual de procedimientos al personal nuevo como parte de su inducción, lo que dificulta lograr

el máximo desempeño en el proceso operativo, situación que se agrava por la falta de coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

Es importante tener en cuenta los problemas que existen en la planificación de la empresa, porque podría retrasar las actividades realizadas por cada una de las empresas e influir negativamente en la concreción de las estrategias de la empresa y en la implementación de los procesos de mejora.

#### **4.1.2 Describir la ejecución en la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura 2019**

**Tabla 3.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la ejecución en la gestión por procesos*

Ítems	Media	Desviación estándar
Las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos	3,9	0,89
Los procedimientos de las actividades definidos en la documentación sirven de guía o consulta para el colaborador.	3,7	1,0
Las personas a cargo de procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación.	3,3	0,69
El cumplimiento de actividades refleja responsabilidad en los trabajadores.	4,2	0,57
Los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades.	4,2	0,81
El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.	4,0	0,83
El área de trabajo cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades.	3,9	0,96
Los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria.	3,6	0,89
La falta de personal origina sobrecarga laboral.	3,9	0,96
La empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.	3,6	0,67

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

En cuanto a los aspectos relacionados a la ejecución, la opinión de los colaboradores mejora, de acuerdo a los promedios de alrededor de 4 puntos; estos resultados dejan en evidencia que las áreas de la empresa desarrollan sus funciones con facilidad, debido a que cuentan con soporte tecnológico en el procesamiento de datos; los procedimientos de las actividades definidos en la

documentación también cumplen con su función de guía o consulta para el colaborador. El estudio muestra asimismo que el cumplimiento de las actividades refleja responsabilidad en los trabajadores, los cuáles mayormente asumen funciones laborales más allá de sus capacidades. Las áreas de trabajo se encuentran ordenadas y limpias y cuentan con mobiliario apropiado para realizar las actividades. El estudio muestra asimismo que los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria. En otro de los resultados del estudio se encontró que la falta de personal mayormente origina sobrecarga laboral, aunque la empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.

Por el contrario, el promedio de aproximadamente 3 puntos indica que las personas a cargo de los procesos, pocas veces evidencian compromiso, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación

**Tabla 4.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la ejecución*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos	8	26.7%	13	43.3%	7	23.3%	2	6.7%	0	0%
Los procedimientos de las actividades definidos en la documentación sirven de guía o consulta para el colaborador.	7	23.3%	13	43.3%	5	16.7%	5	16.7%	0	0%
Las personas a cargo de procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación.	2	6.7%	6	20%	20	66.7%	2	6.7%	0	0%
El cumplimiento de actividades refleja responsabilidad en los trabajadores.	9	30%	19	63.3%	2	6.7%	0	0%	0	0%

Los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades.	12	40%	13	43.3%	4	13.3%	1	3.3%	0	0%
El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.	8	26.7%	16	53.3%	4	13.3%	2	6.7%	0	0%
El área de trabajo cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades.	8	26.7%	15	50%	3	10%	4	13.3%	0	0%
Los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria.	5	16.7%	11	36.7%	11	36.7%	3	10%	0	0%
La falta de personal origina sobrecarga laboral.	11	36.7%	6	20%	12	40%	1	3.3%	0	0%
La empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.	1	3.3%	19	63.3%	8	26.7%	2	6.7%	0	0%
La empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.	1	3.3%	19	63.3%	8	26.7%	2	6.7%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Visto los resultados sobre los aspectos de la ejecución desde otra perspectiva, se observa que la mayoría de colaboradores, 70%, siempre o casi siempre consideran que las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos; también se encontró que el 66.6% de los investigados consideran que los procedimientos de las actividades definidos en la documentación, sirven siempre o casi siempre de guía o consulta para el colaborador. En cambio, los resultados muestran que sólo el 26.7% de los colaboradores considera que las a cargo de los procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación.

En cambio, la gran mayoría de investigados, 93.3%, considera que el cumplimiento de actividades refleja siempre o casi siempre, responsabilidad en los trabajadores; una cifra un poco menor, 83.3%, considera que con dicha frecuencia, los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades. El estudio muestra también que el 80% considera que el área de trabajo siempre o casi siempre se encuentra ordenada y limpia y el 76.7% cree que ésta cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades. En otro de los elementos investigados, se encontró que el 53.4% considera los errores laborales cometidos

son justificables dentro de la jornada extraordinaria. Una cifra similar, 56.7% cree que la falta de personal origina sobrecarga laboral, aunque el 66.6%, cree que la empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral y que la empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.

La ejecución es un proceso que se encarga de integrar y coordinar los recursos de la empresa para la realización de las actividades de la empresa y lograr el producto final; implica la coordinación entre los recursos humanos con los materiales, así como de las actividades incluidas en la fase de planificación. El área administrativa de la empresa investigada, en general cumple con este proceso; las áreas desarrollan sus funciones con facilidad, debido a que cuentan con el soporte tecnológico en el procesamiento de datos, las actividades y los procedimientos para ejecutarlos, están bien definidos en la documentación y sirve de guía o consulta para el trabajador. También se encontró que en general el cumplimiento de las actividades refleja la responsabilidad de los trabajadores, los cuáles, además, muchas veces asumen funciones laborales más allá de sus capacidades. La limpieza y orden de las áreas, así como el mobiliario apropiado, facilita la realización de las actividades. Los errores cometidos por los trabajadores, en general, son justificables dentro de las jornadas extraordinarias. Los investigados además son conscientes que la falta de personal origina sobrecarga laboral, aunque la empresa trata de superar este problema, ejecutando planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral. No obstante, esta realidad bastante favorable, sin embargo, el estudio deja en claro que las personas a cargo de los procesos no están realmente comprometidas con la empresa y no implementan acciones de mejora, ni coordinan cambios para lograr una administración eficiente de las operaciones.

Si bien, el proceso de ejecución recibe una opinión favorable, sin embargo, se debe tener en cuenta que hay un grupo importante que no concuerda con el cumplimiento de algunos aspectos, lo que también podría generar un retraso en los procesos y, en consecuencia, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



### 4.1.3 Identificar la verificación en la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura 2019

**Tabla 5.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la verificación en la gestión por procesos*

Ítems	Media	Desviación estándar
El trabajador se siente satisfecho al ejecutar sus funciones.	4,1	0,87
La empresa reconoce el buen desempeño laboral.	3,4	0,81
La autoevaluación de procesos, es importante para detectar errores en los procesos.	4,2	0,81
La realización de una revisión periódica de procedimientos aporta a la actualización documental	4,2	0,63
El control interno es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos.	4,5	0,51
El servicio mejora gracias a un continuo control de procesos.	4,4	0,62

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla anterior da cuenta de la percepción promedio de los colaboradores por los aspectos de la verificación de los procesos; en general, la opinión es favorable, según los promedios de más de 4 puntos, en la mayoría de aspectos; estos resultados indican que el trabajador siempre o casi siempre se siente satisfecho al ejecutar sus funciones y la mayoría considera que la autoevaluación de procesos, es importante para detectar errores en los procesos. Los resultados indican asimismo que hay coincidencias en la mayoría en que la realización de una revisión periódica de procedimientos aporta a la actualización documental y que el control interno es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos. También hay concordancia en la mayoría de investigados en que el servicio mejora gracias a un continuo control de procesos.

Por el contrario, los colaboradores consideran que la empresa no reconoce o reconoce muy poco el buen desempeño laboral del trabajador.

**Tabla 6.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la verificación*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El trabajador se siente satisfecho al ejecutar sus funciones.	11	36.7%	11	36.7%	7	23.3%	1	3.3%	0	0%
La empresa reconoce el buen desempeño laboral.	2	6.7%	11	36.7%	13	43.3%	4	13.3%	0	0%
La autoevaluación de procesos, es importante para detectar errores en los procesos.	12	40%	13	43.3%	4	13.3%	1	3.3%	0	0%
La realización de una revisión periódica de procedimientos aporta a la actualización documental	10	33.3%	17	56.7%	3	10%	0	0%	0	0%
El control interno es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos.	14	46.7%	16	53.3%	0	0%	0	0%	0	0%
El servicio mejora gracias a un continuo control de procesos.	14	46.7%	14	46.7%	2	6.7%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla anterior muestra la opinión de los colaboradores de la empresa por los aspectos de la verificación, desde otra perspectiva; el estudio indica que el 73.4% de ellos, siempre o casi siempre se siente satisfecho al ejecutar sus funciones, mientras que sólo el 43.4%, considera que la empresa reconoce el buen desempeño laboral. En cambio, el estudio encontró que la gran mayoría de los investigados, 83.3%, considera que la autoevaluación de procesos, siempre o casi siempre es importante para detectar errores en los procesos. Los resultados muestran asimismo que el 90% considera que la realización de una revisión periódica de procedimientos aporta siempre o casi siempre a la actualización documental, en tanto, todos consideran que el control interno siempre o casi siempre es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos. Los resultados muestran además que el 93.4% de los encuestados

considera que el servicio mejora siempre o casi siempre gracias a un continuo control de procesos.

La tercera fase en la gestión por procesos es la verificación y tiene como objetivo constatar si se alcanzaron los resultados esperados, incluyendo todos los eventos, positivos o negativos; en cuanto al personal, el estudio verifica que en general, los trabajadores están satisfechos al ejecutar sus funciones, aunque creen que la empresa no valora su buen desempeño laboral; los investigados destacan la importancia que tiene la autoevaluación de procesos para detectar errores y de una revisión periódica de los procedimientos para mantener la documentación actualizada; también destacan la importancia del control interno, en el desempeño del trabajador y en el servicio en general, ya que agiliza los procesos.

Esta fase también es importante para evaluar si se ha cumplido con lo planificado y para verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales; permite además detectar fallos y errores en los procedimientos, que pueden ser fundamentales para implementar políticas de mejora.

#### 4.1.4 Proponer la mejora continua en la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura 2019

**Tabla 7.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la mejora continua en la gestión por procesos*

Ítems	Media	Desviación estándar
La empresa realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos.	3,9	0,80
La empresa realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso.	3,6	0,93
Los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes.	4,0	0,70
Los equipos de análisis y procesamiento de datos logran resultados óptimos en la operación.	4,0	0,70

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

En cuanto a la mejora continua, los promedios de alrededor de 4 puntos indican que la empresa mayormente realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos y acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso. También se encontró que los objetivos de mejora cumplen con sus funciones y logran que las actividades realizadas sean eficientes; algo similar ocurre con los equipos de análisis y procesamiento de datos que mayormente alcanzan resultados óptimos en la operación.

**Tabla 8.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la mejora continua*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La empresa realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos.	5	16.7%	20	66.7%	2	6.7%	3	10%	0	0%
La empresa realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso.	6	20%	9	30%	12	40%	3	10%	0	0%
Los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes.	7	23.3%	16	53.3%	7	23.3%	0	0%	0	0%
Los equipos de análisis y procesamiento de datos logran resultados óptimos en la operación.	7	23.3%	16	53.3%	7	23.3%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla anterior muestra la opinión de los colaboradores sobre la mejora continua; se observa que el 83.4% considera que la empresa realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos, aunque solo el 50% cree que esta organización siempre o casi siempre realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso. También se encontró que el 76.6% de los colaboradores cree que los objetivos de mejora, siempre o casi siempre, logran funciones y actividades eficientes y una cifra igual, cree que los equipos de análisis y procesamiento de datos logran con esa frecuencia resultados óptimos en la operación

La mejora continua en la gestión de procesos está orientada a detectar rápidamente algunos problemas que se presentan en los procesos, como errores, ineficiencias y cuellos de botella, a fin de tomar las medidas correctivas adecuadas. Este proceso es desarrollado de manera favorable en la empresa; esta realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos y acciones correctivas para evitar deficiencias en los procesos; los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes y los equipos de análisis y procesamiento de

datos, logran objetivos óptimos en la operación. Sin embargo, se debe señalar que hay una cifra importante de investigados que considera que la empresa no realiza las acciones correctivas en el momento adecuado, lo que podría influir en la calidad de los productos finales. Cuando la empresa no corrige adecuadamente las deficiencias presentadas en los procesos, podría incidir negativamente en su calidad.

#### **4.1.5 Determinar como la gestión por procesos fortalecerá la eficacia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura2019**

**Tabla 9.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la eficacia en la gestión por procesos*

Ítems	Media	Desviación estándar
Los trabajadores realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros.	3,4	0,68
Los trabajadores están predispuestos a realizar sus tareas	4,7	0,61
Los trabajadores colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones.	4,2	0,91
Los trabajadores cumplen sus funciones puntualmente.	4,3	0,69
Los trabajadores aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar.	4,2	0,85
Los trabajadores a través de sus actividades cumplen los objetivos trazados.	4,3	0,66

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con relación a la eficacia de la gestión, la opinión también es favorable en la mayoría de aspectos, de acuerdo a los promedios de alrededor de 4 puntos; los trabajadores mayormente se muestran predispuestos a realizar sus tareas, colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones, cumplen sus funciones puntualmente, aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar y a través de sus actividades cumplen los objetivos trazados. Por el contrario, no siempre logran realizar sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros,

**Tabla 10.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la eficacia*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Los trabajadores realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros.	3	10%	7	23.3%	20	66.7%	0	0%	0	0%
Los trabajadores están predispuestos a realizar sus tareas	22	73.3%	6	20%	2	6.7%	0	0%	0	0%
Los trabajadores colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones.	14	46.7%	8	26.7%	7	23.3%	1	3.3%	0	0%
Los trabajadores cumplen sus funciones puntualmente.	12	40%	14	46.7%	4	13.3%	0	0%	0	0%
Los trabajadores aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar.	13	43.3%	11	36.7%	5	16.7%	1	3.3%	0	0%
Los trabajadores a través de sus actividades cumplen los objetivos trazados.	13	43.3%	14	46.7%	3	10%	0	0%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los resultados de la eficacia desde otro punto de vista indican que el 93.3% está siempre o casi siempre predispuesto a realizar sus tareas, el 73.4% colaboran con la misma frecuencia realizando actividades no detalladas en sus funciones, y 86.7%, cumplen con sus funciones puntualmente. Los resultados muestran asimismo que el 80% acepta siempre o casi siempre críticas constructivas y están prestos a mejorar, mientras que el 90%, cumplen con los objetivos trazados, a través de sus actividades.

Por el contrario, los resultados muestran que sólo el 33.3% de los investigados siempre o casi siempre realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros.

La eficacia del personal conduce a obtener resultados positivos en sus actividades laborables y en general en su desempeño en el trabajo. También se puede considerar que es la capacidad del trabajador para cumplir sus tareas de manera exitosa; el estudio deja en evidencia que los trabajadores muestran bastante predisposición para realizar sus tareas, cumplen con sus funciones y colaboran realizando actividades no detalladas en éstas; además demuestran puntualidad, cumplen con los objetivos trazados y aceptan críticas y evidencian una actitud favorable a la mejora.

No obstante, se encontró que los trabajadores muestran dificultades para trabajar de manera armoniosa con sus compañeros; este resultado deja en evidencia que los investigados tienen dificultades para el trabajo en equipo.

#### **4.1.6 Determinar cómo la gestión por procesos fortalecerá la eficiencia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, Piura 2019**

**Tabla 11.**

*Descripción de los aspectos relacionados a la eficiencia del personal*

Ítems	Media	Desviación estándar
El acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos	4,8	,41
La motivación es importante para alcanzar los resultados.	4,8	,55
El trabajo en equipo se logra a través de la comunicación.	4,6	,81
Los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades.	4,3	,65
Los equipos que utiliza el personal son acordes al cumplimiento de sus actividades.	4,2	,59
Los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando los recursos.	4,1	,78

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Los aspectos relacionados a la eficiencia también son juzgados de manera favorable, de acuerdo a los promedios de más de 4 puntos; estos resultados indican que los colaboradores consideran que el acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos, lo mismo piensan sobre la motivación; también concuerdan en que el trabajo en equipo se logra a través de la



comunicación. Por otro lado, los investigados consideran que los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades y que los equipos que utiliza el personal les permite cumplir con sus actividades. Estos aspectos contribuyen a que los trabajadores logren sus objetivos propuestos, optimizando los recursos.

**Tabla 12.**

*Percepción de los colaboradores por la frecuencia con la que se cumple con los aspectos de la eficiencia del personal*

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos	24	80%	6	20%	0	0%	0	0%	0	0%
La motivación es importante para alcanzar los resultados.	26	86.7%	2	6.7%	2	6.7%	0	0%	0	0%
El trabajo en equipo se logra a través de la comunicación.	23	76.7%	3	10%	3	10%	1	3.3%	0	0%
Los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades.	12	40%	15	50%	3	10%	0	0%	0	0%
Los equipos que utiliza el personal son acordes al cumplimiento de sus actividades.	8	26.7%	19	63.3%	3	10%	0	0%	0	0%
Los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando los recursos.	10	33.3%	15	50%	4	13.3%	1	3.3%	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la frecuencia con la que se cumplen los aspectos relacionados a la eficiencia del personal, el estudio indica que todos los colaboradores están de acuerdo en que el acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos; el 93.4% también considera que la motivación siempre o casi siempre es importante para alcanzar los resultados, el 86.7 % también considera que el trabajo en equipo se logra a través de la comunicación. Por otro lado, el estudio encontró que el 90% considera que los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades ya que cuentan con

equipos para ello; estos aspectos, permiten que el 83.3%, logre los objetivos propuestos optimizando los recursos.

La eficiencia implica el uso óptimo de los recursos, es decir, alcanzar los objetivos organizacionales con la menor cantidad de recursos; de acuerdo al estudio, los colaboradores consideran que el acompañamiento de un líder es importante para alcanzar los objetivos organizacionales; la misma importancia tiene la motivación, el trabajo en equipo, la disponibilidad de materiales y equipos, incluyendo útiles de oficina. En la medida que el trabajador cuente con estos recursos, los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando el uso de los recursos.

La mejora de los procesos de gestión requiere de la interrelación de todas las actividades de la empresa, incluyendo las diferentes áreas, así como el compromiso de los trabajadores, su satisfacción en el trabajo; esta mejora requiere el uso adecuado de los recursos, minimizando cualquier pérdida con el fin de reducir los costos operativos.

**Tabla 13.**

*Nivel de la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C.*

Ítems	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Muy buena	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Gestión por procesos	0	0,0%	0	0,0%	11	36,7%	19	63,3%	0	0,0%
Planificación	0	0,0%	6	20,0%	21	70,0%	3	10,0%	0	0,0%
Ejecución	0	0,0%	0	0,0%	4	13,3%	26	86,7%	0	0,0%
Verificación	0	0,0%	0	0,0%	1	3,3%	21	70,0%	8	26,7%
Mejora continua	0	0,0%	0	0,0%	5	16,7%	19	63,3%	6	20,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

La tabla anterior da cuenta del nivel de gestión por procesos en la empresa Megamarcas S.A.C., Piura; en general dicha gestión es calificada como buena por el 63.3%, mientras que el 36.7%, restante solo considera regular a dicha gestión. El buen nivel de gestión se explica sobre todo por la capacidad de ejecución, verificación y de mejora continua que evidencia la empresa; el primero de estos

aspectos es calificado como bueno por el 86.7% y los dos últimos como bueno o muy bueno por el 96.7% y 93.3%. Por el contrario, la planificación se convierte en el aspecto menos valorados, el que solo es calificado como bueno por el 10%, mientras que el 90%, restante lo califica como regular o deficiente.

La gestión por procesos es una herramienta orientada a conseguir estándares de calidad; estos requieren que la organización implemente un conjunto de metodologías estructuradas de manera coherente con el fin de obtener los mejores resultados; estos procesos incluyen la planificación de actividades, su ejecución, actividades de verificación y de mejora continua. La empresa en general estas actividades están evidencian un buen nivel de funcionamiento, con excepción de la planificación que evidencia un nivel regular. Los otros aspectos, ejecución, verificación y mejora continua, son gestionados bastante bien, pero pueden verse dificultados porque la planificación evidencia deficiencias.

Se debe tener en cuenta que cualquier retraso o incumplimiento en alguna de estos aspectos, puede afectar negativamente al resto de aspectos, generando que la gestión sea menos efectiva.

**Tabla 14.**

*Nivel de la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C.*

Ítems	Muy baja		Baja		Media		Alta		Muy alta	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Efectividad	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%	13	43,3%	14	46,7%
Eficacia	0	0,0%	0	0,0%	3	10,0%	16	53,3%	11	36,7%
Eficiencia	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%	8	26,7%	20	66,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Con respecto a la efectividad, el estudio da cuenta que ésta es calificada como buena por el 43.3% y como muy buena por el 46.7%; el 10% restante, lo considera en un nivel medio. La eficacia y eficiencia también son valoradas en forma positiva por los colaboradores; el 53.3% y 36.7% califica como alta o muy alta a la eficacia y el 26.7% y 66.7% a la eficiencia; en cambio, el 10% y 6.7% consideran que dichos aspectos se encuentran en un nivel medio.

Todas las empresas buscan de alguna forma alcanzar la efectividad; ésta implica sincronizar toda las actividades y elementos involucrados en los procesos alcanzar niveles óptimos, reduciendo al mínimo los costos de producción y maximizando el uso de recursos; en otras palabras, una empresa es efectiva, cuando es eficiente y eficaz. Si bien la empresa evidencia ser bastante efectiva, sin embargo, aún no alcanza niveles óptimos, lo que requiere la implementación de políticas de mejora en los procesos.

#### **4.2 Informe de aplicación de entrevista**

En la entrevista realizada al gerente se obtuvieron resultados importantes para determinar cómo la gestión por procesos fortalecerá la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C mediante la planificación, ejecución, verificación y mejora continua, trabajando con eficacia y eficiencia ser una empresa competitiva, esta entrevista fue enfocada como los objetivos de la investigación:

Respecto a la planificación, la empresa cuenta con una sola área de alta dirección encargada de definir los objetivos de la empresa, cuenta con estrategias para el buen funcionamiento de procesos y motiva a sus trabajadores con el pago de una tarjeta Sodexo, la misión es de brindar un buen servicio a la población de la región Piura, utilizando como estrategia las televentas para expandir sus ventas a más lugares de la región, la empresa le falta formalizar el mapeo de procesos y contar con diagramas de flujo para un buen funcionamiento de sus actividades, las auditorias en la parte administrativa son muy pocas, las capacitaciones son escasas, falta más coordinación entre los puestos , las áreas de soporte trabajan en coordinación con el proceso operativo manteniéndolos informados y actualizados de las normas tributarias, con Recursos Humanos al ingreso de un nuevo trabajador; se le sugiere al gerente que los trabajadores deberían tener conocimiento de las nuevas estrategias ya que esto es importante para que ellos se sientan involucrados en la organización, con respecto a las auditorias deberían ser constantes para detectar alguna falla, y tener la seguridad que se está haciendo un buen trabajo, las capacitaciones son muy importantes para el enriquecimiento de conocimientos en favor de la organización, y sobre todo la formalización de la

documentación de procesos ya sea en forma física o puede ser en forma virtual, para que los trabajadores tengan una guía en la realización de sus actividades.

Ejecución de procesos , los trabajadores no cuentan con un Manual de procedimientos, manifestó que los trabajadores si tienen establecidos sus sueldos acorde con el grado de responsabilidad del puesto, sus ambientes son espaciosos y brindan comodidad, si generan horas extras las cuales son compensadas posteriormente y en algunos trabajadores se autoriza a pagar un porcentaje de sus horas extras, el proceso más eficiente es ahora el de fletes por su disminución de gastos y el proceso con problemas es el de rotación de productos y control de fechas de vencimientos, el cual se encuentra en proceso de reestructuración, se sugiere a la empresa que los trabajadores deben contar su manual de procedimientos alguna consulta de actividades que a veces son rutinarias, o ante el cambio de un trabajador a otro puesto le ayudaría a la inducción de esta nueva actividad , con respecto al exceso de horas extras se debería controlar o hacer una revisión de los procesos ya que estos excesos se deben a varios factores, que se identificarían con este control y la responsabilidad del encargado del puesto en realizarlo, priorizando procesos.

La verificación, sus trabajadores se encuentran satisfechos, se muestran activos, en esta situación no se les obliga a trabajar, mostrando compromiso asisten a las oficinas por horas de la mañana un solo turno, la empresa les ha facilitado la conexión remota, para que algunos trabajadores puedan desarrollar sus actividades desde su casa, la autoevaluación debería realizar trimestralmente para verificar y detectar el incumplimiento de estos y si necesitan alguna complementación, no se realiza la verificación, por lo general se realiza cuando se presenta algún problema, no hay control diario, es el mismo trabajador quien tiene responsabilidad de su puesto, se le sugiere hacer supervisiones de autoevaluación de procesos lo debería realizar un asesor que utilice algún método para evaluar el sistema de gestión de la empresa .

Mejora continua, en coordinación con los trabajadores ante cualquier eventualidad convocan a reunión para tomar medidas necesarias, ya sea por la ausencia de un trabajador ya existe una persona que pueda reemplazarlo, en los procesos manuales se implementa la automatización para evitar errores, existen

índices de procesos para disminuir errores en los procesos, si es importante la asignación de un responsable para el control, monitoreo de los procesos logrando que estos sean más efectivos e implementado mejoras.

Con respecto a la eficacia se realiza una evaluación a los trabajadores a finales del año, evaluando su desempeño con la finalidad que el trabajador se comprometa a mejorar sus procesos, los cuales se tienen cuenta su puntualidad, responsabilidad, compromiso, cumplimiento y lo realiza el área de recursos humanos, manifiesta que los trabajadores cumplen con el objetivo de la empresa, se sugiere que los procesos se deben trabajar de forma horizontal todos enfocados a un mismo fin, a un solo resultado para ser efectivos, hoy en día en este mundo cambiante donde la competencia cada vez es mayor, es donde los trabajadores deberían trabajar previa coordinación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Con respecto a la eficiencia existen líderes que acompañan a su personal a cargo en el buen desempeño de sus funciones, algunos colaboradores han aportado implementaciones en el sistema, para disminuir material de oficina, realizan actividades de confraternidad, por el momento no se ha realizado talleres de trabajo en equipo, al tener trabajadores que cumplan antes del tiempo determinado, genera que las otras áreas cumplan en menor tiempo sus procesos.

Se sugiere contar con trabajadores comprometidos con la empresa, ser competitivos es trabajo de equipo y mantener siempre un buen control y minimizando los recursos humanos, financieros para alcanzar la efectividad de la empresa.

## V.DISCUSIÓN

La importancia que tiene la gestión por procesos dentro de una organización para alcanzar sus metas y objetivos institucionales, ha generado la implementación de una serie de acciones a fin de volverlos más efectivos, es decir más eficaces y eficientes; esta necesidad surge por la gran competencia que existe en el mercado que obliga a las empresas a retener y expandir su mercado. Estos aspectos han motivado la presente investigación cuyo objetivo es estudiar cómo se realiza la gestión por procesos en la empresa Megamarcas S.A.C., con el fin de lograr mayor efectividad en el área administrativa. Alcanzar la efectividad requiere el conocimiento del comportamiento actual de los procesos en dicha área, con el fin de detectar deficiencias y debilidades; estos aspectos son caracterizados en los objetivos específicos de la investigación, cuya discusión se realiza a continuación.

*En el primer objetivo específico de la gestión es la planificación, que como lo señala Pérez (2010), en ésta se recoge información sobre las actividades de que requieren mejorar, para luego planificar las actividades que conduzcan a su mejora; aquí también se identifican los problemas, así como sus causas y posibilidades de mejora.*

En la empresa Megamarcas SAC, el cuestionario aplicado a los trabajadores da cuenta que los trabajadores en general tienen una percepción regular (70%) de la planificación (tabla 13); dicha percepción se explica (Tabla 1) porque si bien, la gerencia maneja bien los procesos estratégicos, sin embargo, se observa que los procesos operativos y de soporte no son los más adecuados. En relación a los procesos estratégicos, la empresa acepta propuestas de los trabajadores para realizar mejoras operativas, comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos, aspectos que son confirmados por los resultados de la entrevista, de donde además se deduce que la empresa motiva a sus trabajadores con el pago de una tarjeta Sodexo.

En los otros dos procesos (operativos y de soporte), los trabajadores dejan entrever algunas dificultades; los procesos del área administrativa no son actualizados constantemente, las auditorías ayudan poco a detectar ineficiencias en los procesos y el desempeño laboral de los trabajadores no es el resultado de

capacitaciones constantes; solo el 20%, 26.7% y 20%, consideran que dichos aspectos se cumplen de alguna forma; dichos resultados dificultan alcanzar el máximo desempeño en las áreas enmarcadas en el proceso.

El Gerente entrevistado agrega que a la empresa le falta formalizar el mapeo de procesos y contar con diagramas de flujo de sus actividades; además señala que las auditorías y las capacitaciones son muy escasas. En relación al soporte, los trabajadores coinciden en que la empresa no entrega un manual de procedimientos a todo el personal nuevo como parte de su inducción, y la poca documentación que tienen a disposición, no permite que sus actividades se realicen adecuadamente. El Gerente, considera que existe poca coordinación entre los puestos de trabajo, aunque entre áreas si coordinan sobre el proceso operativo sobre todo para informar las normas tributarias. Cuando un trabajador ingresa, se tiene establecido que el área de recursos humanos debería verificar su ingreso e informar a éste de las estrategias y expectativas de la empresa sobre lo que espera de él.

Los resultados encontrados evidencian un nivel medio de planificación en la empresa Megamarcas SAC, aunque existen algunas dificultades en los procesos operativos y de soporte; se debe tener en cuenta que la planificación es la primera fase de la gestión de procesos y cualquier incumplimiento puede retrasar las otras fases del proceso y dificultar el logro de los objetivos organizacionales.

Con relación a la gestión, Puentes (2018) en su estudio realizado en las Pymes de Bogotá, en el sector de confección corporativa, reconoce implícitamente la importancia de ésta como una herramienta del desarrollo organizacional y propone la implementación de la gestión de proyectos como modelo de dirección, los que, con objetivos e indicadores bien establecidos, permitirían lograr dicho desarrollo. El autor, si bien no habla de la planificación explícitamente, sin embargo, el modelo propuesto incluye aspectos de ésta, incluyendo la formulación de objetivos e indicadores los que deben ser parte de la gestión de los proyectos propuestos.

Es importante destacar la importancia de la planificación en la gestión de los procesos; en esta fase se coordinan los recursos para alcanzar los objetivos propuestos; en cuanto a los recursos humanos, se requiere una mayor capacitación



al personal, las auditorías deberían ser constantes, y con respecto a los procesos éstos deben contar con información formalizada, la que debe ser de conocimientos de los trabajadores para que tengan una guía para sus actividades.

*En el segundo objetivo específico se describe la gestión de la ejecución de los procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C.* Pardo (2017) indica que en esta fase se confirma o rechaza si se han cumplido las metas programadas; aquí es importante la disponibilidad de recursos y la actuación de todo el personal involucrado entre otros.

Los resultados de la investigación (tabla 13) dejan en evidencia una valoración predominantemente buena (86.7%) por la ejecución; esta valoración se confirma con la opinión del trabajador (Tabla 3) y del Gerente, quien confirma que existe un buen manejo de la documentación, las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico para el procesamiento de datos y con procedimientos claros cuyas actividades están bien definidas en la documentación, la cual además sirve de guía o consulta para el colaborador. Sin embargo, hay algunos aspectos por mejorar, como las responsabilidades laborales, y el compromiso de las personas a cargo de los procesos; éstos no realizan mejoras, tampoco coordinan cambios y administran correctamente la operación. Quienes si cumplen con sus actividades son los trabajadores, lo cual es el reflejo de su responsabilidad, los que incluso, realizan actividades más allá de las establecidas en el puesto; a este cumplimiento, como lo señala el Gerente, contribuye la existencia de un Manual de procedimientos donde están establecidas las responsabilidades.

Tanto los trabajadores, como el Gerente destacan también el orden, limpieza y el mobiliario de cada área de la empresa, lo que resulta bastante apropiado para realizar las actividades. Con relación al exceso de horas de trabajo, hay planes de acción por parte de la empresa para evitarlos, ya que la gerencia es consciente de que la falta de personal origina sobrecarga laboral; en caso de trabajar horas extras, los errores que se cometan dentro de éstas, son justificables. Estas horas, a decir del Gerente son compensadas posteriormente. Éste también reconoce que el proceso de fletes ahora es más eficiente, aunque aún persiste el problema de

rotación de productos y el control de fechas de vencimientos, los cuales se encuentran en proceso de reestructuración.

Es prioritario instruir y monitorear a las personas a cargo de los procesos para que cumplan con sus responsabilidades y asuman un mayor compromiso en el cumplimiento de sus funciones; otro aspecto que se debería incluir es un manual de procedimientos, mayor inducción a los trabajadores nuevos y un mejor control sobre las horas extra, ya que éstas generan costos extra. Es importante cumplir con dichos aspectos a fin de no interrumpir el flujo normal de los procesos y cumplir con lo planificado en la fase anterior.

*El tercer objetivo está orientado a identificar como se realiza la verificación de los procesos del área administrativa la empresa Megamarcas S.A.C.* En opinión de Pardo (2017), este aspecto de la gestión se ve reflejado en la satisfacción del trabajador, evaluación del desempeño, la realización de auditorías, autoevaluación y revisión de procedimientos.

Los trabajadores consideran que este proceso es bastante favorable, el 70% lo califica como bueno y el 26.7% como muy bueno (Tabla 13); estos resultados (Tabla 5) indican que los investigados se encuentran satisfechos cuando ejecutan sus funciones, lo que es confirmado por el Gerente, el que además refiere que actualmente no se los obliga a trabajar, pero asumiendo un compromiso con la empresa, acuden por las mañanas; la empresa por su parte les ha facilitado conexión remota para que puedan realizar trabajo desde su casa. Sin embargo, hay dificultades en los procesos de autoevaluación; los trabajadores son conscientes que dichos procesos son importantes para detectar errores, por lo que apoyan a que culminen con éxito, la empresa brinda reconocimientos por el buen desempeño laboral mostrado en tales procesos. Ante esta situación, el Gerente considera que dicha autoevaluación debería realizarse trimestralmente, para verificar el cumplimiento de las actividades y tomar las medidas correctivas correspondientes.

En relación a la revisión periódica de los procedimientos, los trabajadores consideran que dicha revisión aporta a la actualización documental y que el control interno es importante para el desempeño y agilización de los tiempos de duración de los procesos. El gerente indica además que la verificación no se realiza de manera continua y que solo se hace, cuando se presenta un problema.

Es importante reconocer que la verificación del desempeño del trabajador, así como de los procedimientos debe ser un proceso continuo en el cuál debe participar de alguna manera todo el personal, cada uno en el proceso donde interviene, para así evaluar el cumplimiento del sistema de gestión de la empresa. Dicho proceso requiere de la implementación de auditorías y autoevaluación cada cierto periodo de tiempo, con el fin de detectar algunas deficiencias y a partir de ellas, implementar políticas de mejora.

*El cuarto objetivo está orientado a caracterizar los procesos de mejora continua en la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C. Pardo (2017), deja entrever que, frente a las debilidades manifiestas en los procesos, se debe implementar un conjunto de medidas para optimizar los procesos, incluyendo las acciones preventivas, acciones correctivas, y formulación objetivos y equipos de mejora.*

Con relación a esta característica del proceso (Tabla 13), la valoración también es bastante favorable, el 63.3% lo califica como buena y el 20% como muy buena; esta opinión implica que la empresa cumple con realizar las acciones preventivas y un poco menos las correctivas (Tabla 7); los objetivos de mejora se muestran eficientes y los equipos de análisis y procesamiento de datos, logran buenos resultados en la operación. En este caso, el Gerente indica que para lograr la mejora continua, en presencia de cualquier eventualidad, se convoca a una reunión en coordinación de los trabajadores, para tomar las medidas necesarias. Es más, señala que cuando se trata de algún proceso manual, se trata de automatizarlo para evitar errores, y refiere además que la empresa cuenta con índices de procesos a fin de reducir dichos errores. Dicho investigado considera también que es importante asignar un responsable para el control y monitoreo de los procesos, para hacerlos más efectivos.

No obstante, lo resultados positivos en lo relacionado a la mejora continua, no se puede soslayar el porcentaje importe, 50%, que considera que dicha empresa realiza acciones correctivas para evitar las deficiencias del proceso, solo en algunas ocasiones; también hay una cifra importante de trabajadores que consideran que los objetivos de mejora no logran que algunas actividades funcionen de manera eficiente y que los equipos de análisis y procesamiento de datos obtengan

resultados óptimos. Tomando en cuenta que la mejora continua implica identificar las debilidades, para luego implementar políticas de mejora, la consecuencia inmediata de los resultados anteriores, es mejorar dichos aspectos a través de un proceso mucho más eficiente.

*En el quinto objetivo específico se analiza la eficacia de la gestión del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C. Rodríguez y Mayo (2014), señala que la eficacia tiene que ver con el desempeño del equipo de trabajo, es decir, la capacidad que tienen para alcanzar las metas de la empresa, actuando de manera coordinada y con el mismo objetivo.*

En general, la empresa evidencia eficacia en sus procedimientos, el 53.3% considera que la eficacia es alta y el 36.7% que es muy alta (Tabla 14); analizando cada uno de los aspectos de dicha eficacia (Tabla 9), los trabajadores se muestran predispuestos a realizar sus tareas, colaboran realizando actividades no contempladas en sus funciones y las que les son asignadas, las cumplen puntualmente; además aceptan críticas constructivas y se muestran prestos a mejorar y a través de sus actividades, cumplen con los objetivos trazados. Sin embargo, se observa que la mayoría de trabajadores, no realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros. El Gerente señala además que la empresa evalúa el desempeño de los trabajadores a fin de año, a fin de que asuma un mayor compromiso con la mejora de los procesos los que requieren de puntualidad, responsabilidad, compromiso para cumplir las tareas; en su opinión, los trabajadores cumplen con estos aspectos.

Aranda, *et al.* (2018) encontraron resultados que muestran cómo mejorar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la mejora en la gestión por procesos. Éstos además pueden mejorar sustancialmente la capacidad de gestión administrativa de la empresa, según lo señala Povis (2018). Para lograr una mayor eficacia en los procesos, se debe trabajar bajo el enfoque de una gestión horizontal, donde todos apunten hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa; es importante el involucramiento tanto de los encargados de la gestión como de los equipos de trabajo.

Mejorar la eficacia, implica mejorar las condiciones del trabajo, incluyendo la mejora el ambiente laboral y el desempeño del trabajador; en el estudio dicha

mejora pasa por la implementación de estrategias para mantener activo y motivado al trabajador; un trabajador motivado está más predispuesto a cumplir con las tareas encargadas, así como a contribuir con los objetivos de la organización.

*El sexto objetivo valúa la eficiencia de la gestión del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C.* Para Koontz, Weihrich y Cannise (2012), la eficiencia está orientada a alcanzar las metas organizacionales con los menores recursos, esto requiere hacer el mejor uso de los materiales equipos, evitar desperdicios de material o pérdidas de horas laborales.

Con relación a esta característica, el 26.7% considera que la eficiencia es alta y el 66.7% que es muy alta; estos niveles son confirmados por la opinión favorable de los trabajadores (Tabla 11) y del Gerente, quienes consideran que el acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos y la misma opinión tienen sobre la motivación. En la organización son conscientes que el éxito en el trabajo se logra a través de la comunicación y de la disponibilidad de equipos y útiles de oficina, los que si son suficientes para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades. El Gerente resalta además el aporte de algunos trabajadores para la implementación de un sistema que reduzca el uso de materiales de oficina.

Los resultados no concuerdan con los hallazgos de Morales y Zumba (2016), quienes encontraron que algunos responsables de la organización investigada (Municipio de Latacunga), no querían involucrarse en el proceso de mejora, poniendo resistencia al cambio. Otro estudio que evidencia falta de compromiso del trabajador para cumplir con los objetivos organizacionales, es el de Cano y Domínguez (2018). En tanto, Medina, *et al.* (2018) dejan entrever la importancia que tiene el compromiso de la alta dirección y del equipo de trabajo, para emprender mejoras en los procesos.

Es importante que resaltar que la eficiencia de la gestión, requiere del compromiso de todos los involucrados y cuando éstos tienen intereses diferentes a los de la organización, no se puede alcanzar dicha característica y tampoco la efectividad. La implementación de un sistema de mejora continua y la disposición de los trabajadores, son importantes para lograr los objetivos propuestos por la empresa, optimizando los recursos. También se requiere incentivar la

competitividad a través de algún tipo de estímulo, y de un control permanente de los procesos para optimizar el uso de recursos humanos y materiales.

En concreto, la mejora de la efectividad de los procesos del área administrativa, debe considerar una mejora en la gestión de los procesos, dándole énfasis sobre todo a los aspectos relacionados a la planificación, como los refiere el estudio realizado por Morales y Zumba (2016), quienes consideran que la planificación estratégica ejerce una influencia importante en la efectividad organizacional; Fernández y Ramírez (2017), así como Villota (2016) añaden que la implementación de un plan de mejoras, basado en la gestión por procesos, puede mejorar la productividad, a través de la mejora de la producción, así como de sus ventas y de la satisfacción de los colaboradores y de los clientes. Barrios y Hernández (2019) también encontraron en su estudio que la gestión por procesos impulsa la competitividad de una empresa, ayudando a realizar un uso eficiente de los recursos de la organización. En la misma línea se encuentra el estudio realizado por Apari (2017) quien la situación de la empresa que investigó ameritaba un plan de acción que incluya la gestión por procesos para el incremento de la productividad de la empresa.

La efectividad en la gestión del área administrativa requiere de la ejecución coordinada de los procesos desarrollados en ésta y del trabajo coordinado en las diferentes fases; cualquier falla en alguno de dichos procesos puede retrasar significativamente el cumplimiento de las metas; para ello se requiere una mejora tanto de la eficiencia como de la eficacia de los procesos, lo que traerá una mayor efectividad de los mismos.

## VI.CONCLUSIONES

1. Con respecto a la planificación en la empresa Megamarcas S.A.C., la opinión confirma que solo es regular; lo único favorable, son los procesos estratégicos, mientras que los procesos operativos y de soporte, son valorados también en forma regular. En el área administrativa hay procesos que no son actualizados constantemente, auditorías que no contribuyen a detectar deficiencias, falta de capacitación y compromiso de algunos trabajadores y procesos no formalizados sobre las actividades de la empresa.
2. Con relación a la ejecución, en general es calificada favorablemente, sobre todo por el buen manejo de la documentación, así como de las responsabilidades laborales de los trabajadores, más no de los responsables de los procesos; éstos no tienen iniciativa para realizar mejoras ni cambios cuando hay dificultades. El ambiente de trabajo se encuentra limpio y ordenado, sin embargo, existe el problema de rotación de productos y falta de control de las fechas de vencimiento.
3. En cuanto a la verificación de los recursos humanos es favorable, lo que se refleja en la satisfacción del cliente interno, aunque se encontró dificultades en la autoevaluación de procesos, los que no se realizan de manera continua. También se encontró problemas en la revisión de los procedimientos, los que solo se realizan cuando existe un problema. Otra dificultad encontrada es la falta de reconocimiento del buen desempeño del trabajador
4. Con respecto a la mejora continua en la empresa es bastante favorable, lo que se evidencia la realización por parte de la empresa, de acciones preventivas y un poco menos las correctivas; se plantean objetivos de mejora y los equipos de mejora funcionan bastante bien, aunque se reconoce la necesidad de asignar un responsable para un mayor control y monitoreo de los procesos.
5. En lo que respecta la eficacia se cumple bastante bien en la empresa, con la realización de sus actividades y mayormente alcanza los objetivos planteados. Sin embargo, se evidencia ciertas dificultades para trabajar con esfuerzo

común, interactuando en mejorar, cambiar y adaptarse en cada circunstancia que se presenta.

6. La empresa observa bastante eficiencia en sus trabajadores, siendo muy importante el acompañamiento de un buen líder y la motivación en la realización de sus procesos, los colaboradores cumplen sus objetivos minimizando material de oficina, trabajando en equipo para alcanzar buenos resultados satisfactorios, tanto para los clientes externos como para los clientes internos.
7. La gestión por procesos puede contribuir a fortalecer la efectividad en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, mejorando la planificación de los procesos, así como la ejecución de sus actividades y la verificación del desempeño del trabajador; a ellos puede contribuir la persistencia en las políticas de mejora continua.



## VII. Recomendaciones

Al gerente de la empresa Megamarcas S.A.C., se recomienda:

1. Mejorar sustancialmente la planificación de los procesos operativos del área administrativa, actualizándolos de manera sistemática y realizando un mapeo de los procesos; dicha mejora debe incluir la implementación de auditorías y autoevaluación continua.
2. Establecer estrategias para lograr un mayor compromiso por parte de los trabajadores a fin de cumplir con responsabilidades de calidad, interactuando en las actividades de los procesos, optimizando procesos sistemáticos, minimizando actividades manuales, repetitivas que aumentan su tiempo de ejecución ocasionando retraso para las demás actividades.
3. Implementar políticas de auditorías internas, monitoreo de procesos, reuniones de análisis de las actividades y controles de procesos que ayuden a identificar la situación actual de las actividades, como también en la detección de errores que impulsen a mejorar el desempeño laboral del trabajador, incluyendo la aplicación de encuestas para identificar sus necesidades y requerimientos en los temas laborales.
4. Continuar con las políticas de mejora continua, involucrando y comprometiéndolo a los trabajadores con la empresa, realizando acciones preventivas y correctivas, implementando mejora en los procesos que ayuden a la transformación de los procesos, evitar despilfarros y aumentando su rendimiento, favoreciendo en la reducción de costos y brindando un mejor servicio.
5. Implementar estrategias para mejorar aún más la eficacia de los procesos; éstas deben incluir la mejora continua de la gestión de los procesos, así como la mejora de las interrelaciones personales, mayor motivación laboral al trabajador y críticas constructivas que permitan lograr buenos resultados.
6. La empresa también debe utilizar estrategias para mejorar la eficiencia, incluyendo la mejora de la gestión de procesos, así como un mejor acompañamiento laboral, mayor motivación y mejor equipamiento para el

desempeño de las tareas, tener una comunicación abierta con todos los trabajadores para que ellos estén comprometidos e involucradas en los procesos de la empresa, minimizando recursos en todos los procesos.

7. En general, para fortalecer aún más la efectividad de los procesos se debe implementar estrategias para mejorar la gestión de los procesos, así como también transformarlos, suprimiendo actividades que no añadan valor, que exista estandarización en los procesos es decir que estén documentados y que todos los involucrados los ejecuten de la misma forma implementar herramientas informáticas, que les permitirá alcanzar la efectividad.

## VIII. PROPUESTA

### **Plan de mejora para la optimización de los procesos del área administrativa para fortalecer la efectividad de la empresa Megamarcas S.A.C**

#### **8.1 Introducción**

Para que la empresa se mantenga firme y fuertemente competitivo, debe reconocer primero la situación actual de la empresa, mantener interés por identificar los factores importantes para satisfacción de los clientes, hay que identificar los conocimientos y habilidades de los trabajadores para realizar las mejoras en los procesos, se debe identificar qué plan de acción y a que áreas realizar cambios para alcanzar la efectividad.

Por lo consiguiente la empresa debe tener una estrategia que involucre a toda la organización para mejorar y perfeccionar los procesos, iniciando con la formalización de un manual de procedimientos para agilizar la inducción de trabajo, al ingreso de un nuevo trabajador, hacer un control de procesos, verificando que los procesos se realicen bien y detectar errores para mejorarlos.

Por lo tanto, la empresa debe optar por métodos administrativos, metodologías, invertir en capacitaciones y realizar talleres para que los trabajadores fomenten el trabajo en equipo, comunicación, coordinación y que aporten al buen para realizar bien las actividades y alcanzar la rentabilidad de la empresa.

#### **8.2 Objetivo General**

Optimizar los procesos del área administrativa

#### **8.3 Objetivos específicos:**

a) Lograr el efectivo conocimiento del proceso productivo de la empresa por parte de los trabajadores.

b) Instituir programas de capacitación para los trabajadores del área administrativa.

c) Lograr la excelencia en el desempeño de los trabajadores del área administrativa.

d) Minimizar los tiempos de procesos del área administrativa.

#### **8.4 Justificación**

El desarrollo de la propuesta parte de analizar cómo se realiza la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C, en la cual según los resultados muestran que los trabajadores no cuentan con un manual de procedimientos, existe poca coordinación entre áreas, ausencia de auditorías lo cual se presenta el problema de falta de control de procesos que no permite lograr la efectividad.

Así mismo, teniendo en cuenta que la empresa Megamarcas S.A.C brinda un servicio de distribución de productos de la marca Gloria, nuestro resultado final es darle un valor agregado en la atención a nuestro clientes externos, se cree importante que para lograr esto se debe empezar por lograr la satisfacción de nuestros clientes internos, esta propuesta está enfocada en los trabajadores internos, mediante estrategias productivas para ser sostenibles en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor y se necesita de personal competitivo.

#### **8.5 Matriz de evaluación de los factores internos y externos**

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de los factores que inciden en la empresa, es necesario identificar aquellos factores favorables y desfavorables identificados en los hallazgos del estudio, para ser calificados y valorados porcentualmente. A continuación, se detallan dichos factores.

**Tabla 15.***Matriz de evaluación de los factores internos.*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
<b>Introducciones:</b> para el análisis de la matriz EFI, se asignó un peso entre (0.0) = No importante, (1.0)= Absolutamente importante; así mismo se asignó una calificación entre (1) = Debilidad mayor, (2) = Debilidad menor, (3) = Fuerza menor y (4) = Fuerza mayor			
<b>FACTORES INTERNOS (FI)</b>	<b>PESO (0 – 1)</b>	<b>CALIF. (1 – 4)</b>	<b>VALOR POND.</b>
<b>(F) Fortalezas</b>			
<b>F1:</b> Aceptación de mejoras por parte de gerencia	0.15	4	0.60
<b>F2:</b> Posee buena infraestructura.	0.10	2	0.20
<b>F3:</b> Responsabilidad de los trabajadores.	0.15	4	0.60
<b>F4:</b> Se cuenta con soporte tecnológico	0.10	3	0.30
<b>(D) Debilidades</b>			
<b>D1:</b> Falta de manual de procedimientos.	0.15	1	0.15
<b>D2:</b> Falta de coordinación de trabajadores.	0.20	3	0.60
<b>D3:</b> Falta de capacitaciones	0.05	2	0.10
<b>D4:</b> Ausencia de auditorías.	0.10	2	0.20
	1.00	-	<b>2.75</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La ponderación total de la Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es 2.75, indicando de esta forma que los factores que conforman las fortalezas representan una ponderación de 1.70, por su parte los factores que conforman las debilidades representan una ponderación de 1.05, demostrando que las fuerzas internas identificados en la empresa MEGAMARCAS S.A.C., son favorable, siendo de gran valor para la empresa a que puedan tomar acciones o medidas respecto a sus principales debilidades.

**Tabla 156.***Matriz de evaluación de los factores externos*

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
<b>Introducciones:</b> para el análisis de la matriz EFE, se asignó un peso entre (0.0) = No es importante, (1.0) = Muy importante; así mismo se asignó una calificación entre (1) = una respuesta mala, (2) = Una respuesta media, (3) = Una respuesta superior a la media y (4) = Una respuesta superior.			
<b>FACTORES EXTERNOS (FE)</b>	<b>PESO (0 – 1)</b>	<b>CALIF. (1 – 4)</b>	<b>VALOR POND.</b>
<b>(O) Oportunidades</b>			
<b>O1:</b> Ascenso en línea de carrera	0.15	4	0.60
<b>O2:</b> Pago de tarjeta sodexo	0.10	3	0.30
<b>O3:</b> lograr estabilidad laboral.	0.15	3	0.45
<b>O4:</b> Ser competitivo	0.15	4	0.60
<b>(A) Amenazas</b>			
<b>A1:</b> Nuevos colaboradores.	0.10	3	0.30
<b>A2:</b> Conflictos laborales.	0.10	3	0.30
<b>A3:</b> Sobre carga laboral.	0.10	3	0.30
<b>A4:</b> Perdida de trabajo	0.15	4	0.60
	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.45</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La ponderación total de la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) en 3.45, indicando de esta forma que los factores que conforman las oportunidades representan una ponderación de 1.95, por su parte los factores que conforman las amenazas representan una ponderación 1.50, demostrando que las oportunidades identificados en la empresa MEGAMARCAS S.A.C, son favorables, siendo de gran valor para la empresa a que puedan tomar acciones o medidas respecto a sus principales amenazas.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Aceptación de mejoras por parte de gerencia  <b>F2.</b> Posee buena infraestructura.  <b>F3.</b> Responsabilidad de los trabajadores.  <b>F4.</b> Se cuenta con soporte tecnológico</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FO)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Falta de manual de procedimientos.  <b>D2:</b> Falta de coordinación de trabajadores  <b>D3:</b> Falta de capacitaciones  <b>D4:</b> Ausencia de auditorías</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DO)</b></p>
<p><b>O1:</b> Ascenso en línea de carrera  <b>O2:</b> Pago de tarjeta Sodexo.  <b>O3:</b> Lograr estabilidad laboral.  <b>O4:</b> Ser competitivo</p> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Nuevos colaboradores.  <b>A2:</b> Conflictos laborales.  <b>A3:</b> Errores en los procesos.  <b>A4:</b> Pérdida de trabajo</p>	<p><b>F3-O4</b> Establecer mecanismos de seguimiento y medición para los procesos.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (FA)</b></p> <p><b>F1,F4-A3</b> Automatizar procesos para un buen desempeño laboral.</p>	<p><b>D1, D2-O4</b> Establecer el mapa de procesos, para conocer bien el proceso productivo, realizando coordinaciones para ser competitivos.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA (DA)</b></p> <p><b>D3-A1,A3</b> Realizar capacitaciones a los trabajadores evitar errores en los procesos.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **8.6 Desarrollo de estrategias**

En relación a las estrategias anteriormente identificadas, en función al análisis correspondiente con los factores internos y externos, mediante el análisis FODA, se pudo lograr establecer (04) estrategias esenciales para mejorar aquellas deficiencias.

## **8.7 Estrategias FO**

Establecer mecanismos de seguimiento y medición para los procesos.

### **a) Descripción de la estrategia**

La estrategia está enfocada principalmente en que la empresa para ser eficiente tiene que realizar la medición de desempeño, se tiene que hacer una comparación de lo antiguo con lo actual, estos indicadores permiten saber si la organización está en camino correcto para cumplir con sus metas y objetivos.

Por lo general las empresas se enfocan en medir los ingresos financieros, sin embargo, también debería medir los resultados, los procesos y el servicio.

### **b) Tácticas**

- Realizar auditorías internas.
- Medición periódica de resultados.
- Implementar estadísticos comparativos de resultados.

### **c) Programa estratégico**

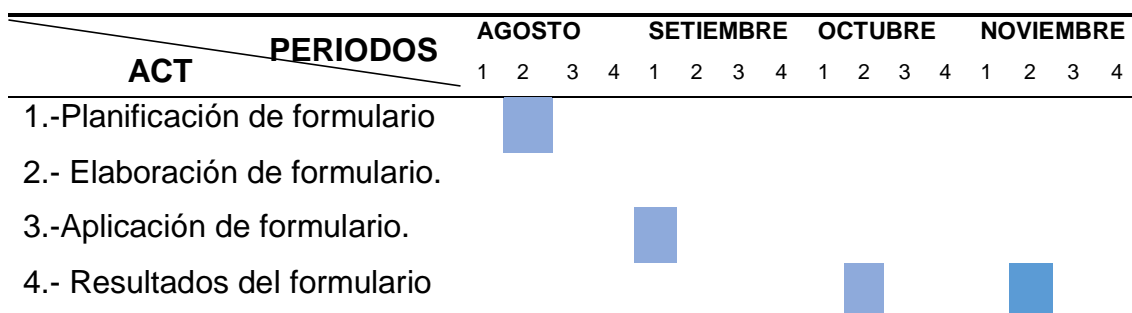
El presente programa se llevará a cabo todo el año, que serán establecidos estratégicamente en función a la empresa MEGAMARCAS S.A.C, por el cual deben ser cumplidos por el personal asignado. Primero se debe asignar a un responsable de la actividad, luego se asignarán indicadores de medición de forma documentada para que se registre y se haga una comparación de avance o disminución de efectividad de las actividades que contribuyen a un mejor resultado.



#### d) Responsable

Jefe del departamento de administración.

#### e) Cronograma de actividades



#### f) Presupuesto

La estrategia FO no requiere presupuesto adicional debido a que la empresa cuenta con los recursos para su ejecución, tal como es el jefe del área administrativa.

#### g) Viabilidad

Implementar la estrategia de Establecer mecanismos de seguimiento y medición para los procesos recursos humanos, representan un factor muy importante para el logro de metas y objetivos para la empresa MEGAMARCAS S.A.C., además su puesta en marcha permitirá ser competitivos y dar sostenibilidad.

#### h) Mecanismos de control

- Nivel de rendimiento.
- Nivel de calidad.

### 8.8 Estrategias DO

Establecer el mapa de procesos para conocer bien el proceso productivo, realizando coordinaciones para ser competitivo.

#### a) Descripción de la estrategia

La estrategia está enfocada principalmente en que la empresa para ser eficiente tiene que tener un mapa de procesos para que sus trabajadores tengan conocimiento del proceso productivo de la empresa, el cual les permitirá trabajar de forma interrelacionadas entre los diversos puestos para obtener un buen resultado.

#### **b) Tácticas**

- Identificar los principales procesos de la empresa.
- Dar a conocer a los trabajadores los procedimientos de cada proceso
- Los trabajadores conozcan sus roles para una mejor coordinación.

#### **c) Programa estratégico**

El presente programa se llevará a cabo en el mes de agosto, que serán establecidos estratégicamente en función a la empresa MEGAMARCAS S.A.C, por el cual deben ser cumplidos por el personal asignado, en el primer paso se identificarán las partes interesadas pueden ser clientes internos, externos, tener conocimiento de la principal actividad de la empresa para considerarlo como proceso clave, e interactuar con los demás procesos, y luego graficarlo, diseñado el mapa de procesos se convocará a reunión para presentarlo a todos los trabajadores.

#### **d) Responsable**

Jefe del departamento de administración, jefa de Recursos humanos, Jefes de cada área.

#### **e) Recursos**

Recursos humanos

## f) Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	PERIODOS	AGOSTO			
		1	2	3	4
1.- Reunion de jefes		■			
2.- Identificación de procesos.			■		
3.- Realización del mapa de procesos.				■	
4.- Normalización del mapa de procesos					■

Fuente: Elaboración propia

## g) Presupuesto

La estrategia DO no requiere presupuesto adicional debido a que la empresa cuenta con los recursos para su ejecución, tal como es el jefe del área administrativa.

## h) Viabilidad

- Implementar el mapa de procesos ayudara a que la empresa de a conocer a sus trabajadores los procedimientos de las actividades, coordinación entre áreas, para

## i) Mecanismos de control

- Asignación de responsabilidades.
- Identificación de los procesos.
- Documentación de procesos.
- Procedimientos actualizados.
- Interactuar con las diversas áreas.

## 8.9 Estrategias FA

Automatizar procesos para un buen desempeño laboral.

### a) Descripción de la estrategia

La estrategia está enfocada principalmente en que los trabajadores aporten mejoras en los procesos, los cuales deberían ser automatizados para un mejor control y evitar errores, estos permitirán minimizar tiempos y agilizar procesos para un buen resultado de procesos.

## b) Tácticas

- Optimizar los procesos manuales en automáticos.
- Convocar a concursos de mejora en los procesos a los trabajadores.
- Los trabajadores se sientan involucrados y comprometidos con la empresa.

## c) Programa estratégico

El presente programa se llevará a cabo en el mes de octubre, que serán establecidos estratégicamente en función a la empresa MEGAMARCAS S.A.C, por el cual deben ser cumplidos por el personal asignado respecto al cronograma de actividades, después de realizada la verificación de procesos, se realiza un análisis de la actual situación se mejoran los procesos para disminuir errores para convertirlos de forma automática, estos brindaran seguridad y disminución de tiempos, realizar reconocimientos a los trabajadores que realicen propuestas de mejora.

## d) Responsable

Jefe del departamento de administración, Jefe Recursos Humanos

## e) Recursos

Recursos humanos

Recursos financieros y económicos.

## f) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1.-Convocatoria de concurso	■	■						
2.- presentación de propuestas.			■	■				
3.-selección de propuestas.					■			
4.- Premiación de propuestas.								■

Fuente: Elaboración propia

## g) Presupuesto

<b>PARTIDA</b>	<b>CANT.</b>	<b>Materiales P.U</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Premiación		2000.00	S/2000.00
	<b>TOTAL</b>		<b>S/2000.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**inversión total estratégica FA: S/2000.00**

## h) Viabilidad

- Implementar nuevos procesos de manera automática agilizaría los procesos para la minimización de tiempos, y evitar exceso de horas y errores para una mejor rentabilidad de la empresa.

## i) Mecanismos de control

- Mejor control de procesos.
- Agilización de procesos.
- Disminución de horas extras.
- Disminución de recursos.
- Relacionarlos con la competencia.

## 8.10 ESTRATEGIAS DA

Realizar capacitaciones a los trabajadores, para evitar errores en los procesos.

### a) Descripción de la estrategia

La estrategia está enfocada principalmente en que la empresa para ser eficiente tiene que realizar capacitaciones y talleres de desempeño, para lograr la efectividad de la empresa, y contar con personal competitivo.

### b) Tácticas

- Brindar capacitaciones periódicamente a los trabajadores.
- Lograr que exista sinergia en el equipo.
- Contar con personal especializado en la ejecución de sus actividades.

### c) Programa estratégico

El presente programa se llevará a cabo Semestralmente será estratégicamente en función a la empresa MEGAMARCAS S.A.C, por el cual deben brindarse por áreas respecto al cronograma de actividades, se hará primero un análisis de la situación actual del proceso, luego detectar el problema, empezar un plan de búsqueda de algún capacitador o empresa que brinde estos servicios, brindar la capacitación para luego realizar una evaluación de lo enseñado.

### d) Responsable

Jefe del departamento de administración.

### e) Recursos

Recursos humanos

Recursos financieros y económicos.

Recursos materiales y bienes.

### f) Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.-Taller de Aprendizaje																

Fuente: Elaboración propia

### g) Presupuesto

Materiales			
PARTIDA	CANT.	P.U	COSTO TOTAL
Taller de capacitación	1	S/. 600	S/600.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/600.00</b>

fuentes: Elaboración propia

***Inversión total estratégica FO: S/600.00***

**h) Viabilidad**

- Implementar la estrategia de Realizar capacitaciones para los trabajadores, ayudaran a tener trabajadores eficientes en los procesos, evitando errores que con llevan a que los procesos retarden a otras áreas en la continuidad del proceso para obtener un buen resultado para la empresa MEGAMARCAS S.A.C., además su puesta en marcha permitirá ser competitivos.

**i) Mecanismos de control**

- Enriquecimiento de conocimientos para una buena realización de sus actividades.
- Disminución de gastos
- Disminución de tiempos.
- Evaluación periódica de desempeño.

## Tabla de resumen de estrategias

<b>Estrategias a Implementar</b>	<b>Costo</b>
1) Establecer mecanismos de seguimiento y medición para los procesos.	-
2) Establecer el mapa de procesos para conocer bien el proceso productivo, realizando coordinaciones para ser competitivo.	
3) Automatizar procesos para un buen desempeño laboral	S/.2000.00
4) Realizar capacitaciones a los trabajadores, para evitar errores en los procesos.	S/.600.00
<b>Total</b>	<b>S/ 2600.00</b>

*fuentes: Elaboración propia*

Las estrategias para una buena gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C requiere un presupuesto de S/ 2600.00 para su ejecución, teniendo en cuenta que algunas de ellas no requieren presupuesto adicional debido a que la empresa cuenta con los recursos necesarios.

### Relación costo beneficio

La efectividad de una estrategia se determina con el costo de su inversión y su capacidad de retorno, en tal sentido las estrategias propuestas que permitirá contar con una buena calidad de gestión por procesos, tienen una inversión de s/ 2600.00 para la empresa Megamarcas S.A.C, la misma que permitirá su efectividad de la empresa debido a que contribuirá en su rentabilidad. Con estas estrategias se pretende tener una buena calidad de gestión que permitirá obtener un beneficio mutuo tanto para la empresa como para el trabajador, se reducirán tiempos muertos, costos, se localizarán los cuellos de botella para un óptimo desarrollo de actividades, mejorar la calidad del servicio y contar con personal capacitado y actualizado que les permita ser sostenible.



## REFERENCIAS

- Ángel , M. J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). *Metodología de la investigación*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Agualongo,(2015) En su tesis Manual de procedimientos para los supermercados  
Mi caserita <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/255>
- Ahoy, C. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente: Cómo alinear los procesos de negocios y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Apari (2017). *En su tesis aplicación de la gestión por procesos para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa atento Lima-2017”*.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12236/Apari\\_MNL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12236/Apari_MNL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aranda, Ordoñez y Peralta (2018). *En su investigación de estudio “La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI”*  
[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly\\_Tesis\\_mae\\_stria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_mae_stria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrios, Hernández, K. del C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). *La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional*. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–113. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bravo, R. Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>

- Cano y Domínguez (2018). *En su título “Efectividad de las estrategias de comunicación dirigidas a los socios de la Cámara de Comercio y Producción de la provincia del Santa-2017”*  
<http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3076>
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., & Ríos-Vázquez, N. J. (2018). *La Gestión De Procesos Esbeltos Como Principio De Mejora. Un Caso Aplicado a Una Comercializadora. 3C Empresa, 7(3), 61–80.*  
<https://doi.org/10.177993/3cemp.2018.070335.60-81>
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Administración estratégica.*  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Cruz, D. C. C., Olivares, O. S., & González, G. M. (2014). *Metodología de la investigación.* <https://ebookcentral.proquest.com>
- Daniel, Z. R. J. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones.* <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hernández, Fernández y Batista (2010) *metodología de la investigación*
- Fernández y Ramírez (2017) “*propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*”  
[http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Frydman (2010) <http://altaglatam.com/wp-content/uploads/2016/07/Libro-Efectividad-y-Productividad-Comercial.pdf>
- Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 19-I, N° 37, Lima, enero - junio 2016).*
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). *Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. Journal of International Business Studies, 50(6), 1021–1052.* <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00226-8>

- Guerrero, R. C., & Galindo, A. F. (2014). *Administration* 2. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Koontz, H., & Wuethrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional (7a. ed.)*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Littlewood, Z. H. F., & Uribe, P. J. F. (Eds.). (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- López, P. L. M. (2016). *Cultura organizacional: Entre el individualismo y el colectivismo*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Loor (2016). *En su investigación "Gestión por procesos para el mejoramiento de la calidad de atención a los pacientes del servicio de cirugía"* <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/reduq/43564>
- Martínez, M. A., & Cegarra, N. J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138384259&lang=es&site=ehost-live>
- Medina, Montalvo y Vásquez (2017) *Texto del artículo-2875-1-10-20180927.pdf*
- Morales y Zumba (2016) en su título de investigación "La planificación estratégica y la efectividad organizacional en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Latacunga"
- <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23510>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). *Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation*. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>

- Pasache (2018) en su título de investigación "Mejora de la calidad de los servicios de la empresa Entercomp S.A.C.  
<http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1457>
- Pardo, Á. J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Pérez  
(2009)[https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n\\_por\\_Procesos\\_PER\\_EZ](https://www.academia.edu/20262568/Gesti%C3%B3n_por_Procesos_PER_EZ)
- Plasencia Ayay, A. A. (2018). *Aplicación del estudio del trabajo para mejorar la productividad en la línea de impresión de la empresa Bio Bolsa E.I.R.L. Lima, 2018.*
- Povis (2018) en su tesis la gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa TCI S.A. San Isidro, 2018  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24972/Povis\\_LK.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24972/Povis_LK.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Puentes (2018), en su investigación "Relación entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos en tres pymes de Bogotá del sector de confección corporativa  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1478/1/ABCAA-spa-2018->
- Rodríguez (2016) en su título de investigación "Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L\\_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, P. Á., & Mayo, A. J. C. (2014). *La eficacia organizacional como constructo social*. <https://ebookcentral.proquest.com>
- SUMMERS, DONNA C. S. (2014) *Administración de calidad*.
- Sánchez, F. M. D. (Ed.). (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*.  
<https://ebookcentral.proquest.com>

Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (2a. ed.).  
<https://ebookcentral.proquest.com>

Velásquez Pajuelo, I. C. (2018). *Gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones lima de la empresa Ecocentury S.A.C.* Chorrillos – 2018.  
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/684>

Villota (2016), en su título “*Gestión por procesos para el área contable de la cooperativa de ahorro y crédito Tulcán*”.  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3977/1/TUTCYA014-2016.pdf>

# **ANEXO**

### Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>Gestión por procesos</b>	Fernández (2010) define la gestión cumplimiento de objetivos, procesos como la orientación del esfuerzo de darle valor a la satisfacción del cliente, esta es la razón de ser de la empresa entonces debemos hacer una adecuada gestión de procesos operativos de apoyo, gestión y dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación</li> </ul>	Se medirá mediante los indicadores de procesos, estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte utilizando como instrumento un cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos estratégicos</li> <li>▪ Procesos operativos</li> <li>▪ Procesos de soporte.</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecución</li> </ul>	Se medirá mediante los indicadores , documentación de trabajo, responsabilidades laborales, orden y limpieza, exceso de trabajo a los colaboradores del área administrativa utilizando como instrumento un cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentación de trabajo</li> <li>▪ Responsabilidades laborales</li> <li>▪ Orden y limpieza</li> <li>▪ Exceso de trabajo</li> </ul>	Ordinal
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verificación</li> </ul>	Se medirá mediante los indicadores de satisfacción de clientes internos, autoevaluación de procesos, , autoevaluación de procesos, revisión periódica de procedimientos y controles interno utilizando un cuestionario .	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacción cliente interno.</li> <li>▪ Autoevaluación de procesos.</li> <li>▪ Revisión periódica de procedimientos.</li> <li>▪ Controles internos</li> </ul>	Ordinal

Elaboración: fuente propia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Gutiérrez (2010) se refiere a la efectividad al planteamiento de objetivos deben ser importantes para lograr alcanzarlos, en efecto las organizaciones deben decidir cómo medir el desempeño de sus colaboradores sea de forma individual o en determinadas áreas.	▪ Eficacia	Se medirá mediante los indicadores de realización de actividades, logro de objetivos se utilizará un cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de actividades</li> <li>▪ Logro de objetivos.</li> </ul>	Nominal
		▪ Eficiencia	Se medirá mediante los indicadores de resultado alcanzado y recursos utilizados a través de un cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado alcanzado</li> <li>▪ Recursos utilizados</li> </ul>	Nominal



## Instrumento de recolección de datos

### Matriz de Instrumentos de Investigación – Gestión por Procesos y Efectividad

			GUIA DE ENTREVISTA		
Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems	
X: GESTION POR PROCESOS	X1.1 Procesos estratégicos	ENTREVISTA	1	¿En su empresa cuántos puestos pertenecen al proceso estratégico?	
			2	¿Cómo se les comunica a los colaboradores la estrategia a utilizar y como los motiva para cumplir los objetivos?	
			3	¿Cuál es la visión, misión de la empresa?	
			4	¿Qué importancia tiene este proceso para la empresa?	
			5	¿La empresa posee un mapeo de procesos, diagrama de flujos? ¿Por qué sería importante tenerlos?	
	X1.2 Procesos operativos		6	¿Cuántos procesos pertenecen al proceso operativo de la empresa? Nombrarlos	
			7	¿Cuál es el perfil que debe tener el responsable de estos procesos operativos?	
			8	¿Cuántos procesos pertenecen a los procesos de soporte?, nombrarlos.	
				¿Qué importancia tiene este proceso para la empresa?	
	X2.1 Documentación de Trabajo		ENTREVISTA	10	¿Sus colaboradores cuentan con un manual de procedimientos para la realización de sus actividades?, ¿en que aportaría a la empresa
				11	¿las responsabilidades son asignadas de forma equitativa acorde al puesto y sueldo de la persona? ¿por qué?
					¿Sus colaboradores trabajan en ambientes que les permita desarrollar bien sus funciones?
				13	¿Sus colaboradores cumplen su jornada laboral de 8 horas diarias? ¿cuál es el motivo?
	14			¿Cuál es el proceso de la empresa que debería ser más eficiente?	
	X3.1 Satisfacción de clientes internos			ENTREVISTA	15
16		¿Cada que tiempo considera Ud. se debería realizar la autoevaluación de procesos y por qué es importante realizarlos?			
		¿En su empresa hacen la revisión periódica de procedimientos? ¿en que contribuye esta revisión?			
17					

	X3.4	Controles internos		18	¿Su empresa realiza algún control en los procesos, es a diario este control?
	X4.1	Acciones preventivas		19	¿La empresa realiza acciones preventivas, para evitar inconvenientes en el proceso?
	X4.2	Acciones Correctivas	ENTREVISTA	20	¿su empresa realiza acciones correctivas para evitar su repetición, utiliza alguna metodología?
	X4.3	Objetivos de mejora		21	¿La empresa establece algún plan de acción para alcanzar objetivos de mejora en los procesos?
	X4.4	Equipos de mejora de problemas.		22	¿Cree Ud. importante la implementación de un equipo de mejoras para el análisis y solución de problemas? ¿porque?
				23	¿cada que tiempo realiza una evaluación del desempeño de funciones a sus colaboradores
Y:Efectividad	Y1.1	Realización de actividades	ENTREVISTA	24	¿Esta evaluación, que se realiza, es analizada y qué medidas se toman al respecto ?
				25	¿Los indicadores que se utilizan para la evaluación, con quien se coordinan para su aplicación?
	Y1.2	Logro de Objetivos	ENTREVISTA	26	¿Los colaboradores cumplen con el objetivo de la empresa, ?
				27	¿Cómo es el desempeño de sus líderes en el buen funcionamiento de la empresa ?
				28	¿sus colaboradores proponen propuestas de mejora para minimizar recursos, en la ejecución de sus procesos?,¿ a quién le comunican ?
	Y2.1	Recursos Utilizados	ENTREVISTA	29	¿Cómo logra Ud. Que su equipo de colaboradores actué con Sinergia?, ¿reciben talleres de capacitación?
				30	¿sus colaboradores se esmeran en cumplir con puntualidad sus actividades? ¿esta puntualidad trae beneficios a otras áreas?
				31	¿Sus colaboradores cuentan con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta?
	Y2.2	Resultados alcanzados	ENTREVISTA	32	¿Sus colaboradores logran el objetivo de la empresa?¿cómo les comunican este logro?
				33	¿sus colaboradores cumplen con sus tareas antes del tiempo estimado?

*Elaboración: fuente propia*

## Matriz de Instrumentos de Investigación -Gestión por procesos y Efectividad

			CUESTIONARIO		
Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Ítems	
X: GESTION POR PROCESOS	X1.1	Procesos estratégicos	ENCUESTA	1	La gerencia acepta propuestas de trabajadores para mejoras operativas.
				2	La gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos.
				3	Los procesos del área administrativa son actualizados constantemente.
				4	Las auditorias ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.
				5	El buen desempeño laboral es resultado de capacitaciones constantes.
	X1.2	Procesos operativos	ENCUESTA	6	Las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente.
				7	Se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción
	X1.3	Procesos soporte	ENCUESTA	8	Todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas
				9	Las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos
	X2.1	Documentación de trabajo	ENCUESTA	10	Los procedimientos de las actividades definidos en la documentación sirven de guía o consulta para el colaborador
				11	Las personas a cargo de procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación
	X2.2	Responsabilidades laborales.	ENCUESTA	12	El cumplimiento de actividades refleja responsabilidad en los trabajadores.
				13	Los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades
	X2.3	Orden y limpieza	ENCUESTA	14	El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.
				15	El área de trabajo cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades.
	X2.4	Exceso de horas de trabajo	ENCUESTA	16	Los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria
				17	La falta de personal origina sobrecarga laboral.
				18	La empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.

	X3.1	Satisfacción de clientes internos		<b>19</b>	El trabajador se siente satisfecho al ejecutar sus funciones
				<b>20</b>	La empresa reconoce el buen desempeño laboral.
	X3.2	Autoevaluación de procesos	ENCUESTA	<b>21</b>	La autoevaluación de procesos, es importante para detectar errores en los procesos
	X3.3	Revisión periódica de procedimientos		<b>22</b>	La realización de una revisión periódica de procedimientos aporta a la actualización documental
	X3.4	Controles internos		<b>23</b>	El control interno es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos.
				<b>24</b>	El servicio mejora gracias a un continuo control de procesos.
	X4.1	Acciones preventivas		<b>25</b>	La empresa realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos.
	X4.2	Acciones Correctivas	ENCUESTA	<b>26</b>	La empresa realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso
	X4.3	Objetivos de mejora		<b>27</b>	Los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes.
	X4.4	Equipos de mejora de problemas.		<b>28</b>	Los equipos de análisis y procesamiento de datos logran resultados óptimos en la operación
				<b>29</b>	Los trabajadores realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros
				<b>30</b>	Los trabajadores están predispuestos a realizar sus tareas
	Y1.1	Realización de actividades	ENCUESTA	<b>31</b>	Los trabajadores colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones
				<b>32</b>	Los trabajadores cumplen sus funciones puntualmente
				<b>33</b>	Los trabajadores aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar.
Y:Efectividad	Y1.2	Logro de Objetivos.		<b>34</b>	Los trabajadores a través de sus actividades cumplen los objetivos trazados.
				<b>35</b>	El acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos
				<b>36</b>	La motivación es importante para alcanzar los resultados.
	Y2.1	Recursos Utilizados	ENCUESTA	<b>37</b>	El trabajo en equipo se logra a través de la comunicación
				<b>38</b>	Los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades
				<b>39</b>	Los equipos que utiliza el personal son acordes al cumplimiento de sus actividades.
	Y2.2	Resultados alcanzados		<b>40</b>	Los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando los recursos

*Elaboración: fuente propia*

## Matriz de consistencia

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo la gestión por procesos fortalecerá la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cómo se realiza la planificación en la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p> <p>¿Cómo se ejecuta la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p> <p>¿Cómo se realiza la verificación de la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p> <p>¿Cómo se realiza la mejora continua de la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, sucursal Piura 2019?</p> <p>¿Cómo se mide la eficacia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p> <p>¿Cómo se mide la eficiencia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar como la gestión por procesos fortalecerá la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar la planificación en la gestión por procesos en área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p> <p>Describir la ejecución de la gestión por procesos en el área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p> <p>Identificar la verificación de la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p> <p>Proponer la mejora continua de la gestión por procesos del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p> <p>Analizar como la gestión por procesos fortalecerá la eficacia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p> <p>Analizar como la gestión por procesos fortalecerá la eficiencia del personal del área administrativa de la empresa Megamarcas SAC, Piura 2019.</p>	<p>-Tipo de investigación es descriptiva</p> <p>-Diseño no experimental</p> <p>-Corte transeccional o transversal</p> <p>-Según su finalidad es aplicada.</p> <p>-Según su enfoque es mixta.</p> <p>-Población: 30 colaboradores.</p> <p>- Muestra censal</p> <p>-Técnica: Encuesta, entrevista</p> <p>-Instrumentos: cuestionario, entrevista.</p> <p>-Método de análisis: SPSS v.25, Excel e interpretación literal</p>

*Elaboración: fuente propia*

**ANEXO 6. Formato de cuestionario para los Trabajadores de la  
EMPRESA MEGAMARCAS S.A, Piura 2020**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE**

**N° \_\_\_\_\_**

**Encuesta a Trabajadores**

Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la **presente encuesta**, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.

Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "GESTIÓN POR PROCESOS PARA FORTALECER LA EFECTIVIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MEGAMARCAS S.A.C, PIURA 2019. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.

Escala de medición consta:

(5) SIEMPRE – (4) CASI SIEMPRE – (3) A VECES- (2) CASI NUNCA – (1) NUNCA

**DATOS ESPECÍFICOS**

ITEMS		S	CS	A	CN	N
		5	4	3	2	1
<b>VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS</b>						
	<b>PLANIFICACIÓN</b>					
1	La gerencia acepta propuestas de trabajadores para mejoras operativas.					
2	La gerencia comunica las estrategias y motiva al personal para lograr sus objetivos.					
3	Los procesos del área administrativa son actualizados constantemente.					
4	Las auditorias ayudan a detectar ineficiencias en los procesos.					
5	El buen desempeño laboral es resultado de capacitaciones constantes.					
6	Las actividades se realizan adecuadamente por contar con la documentación pertinente.					
7	Se entrega un manual de procedimientos a todo personal nuevo como parte de su inducción.					
8	Todas las áreas enmarcadas en el proceso operativo logran máximo desempeño debido a la coordinación entre ellas.					
	<b>EJECUCIÓN</b>					
9	Las áreas desarrollan sus funciones con facilidad por contar con soporte tecnológico en el procesamiento de datos					
10	Los procedimientos de las actividades definidos en la documentación sirven de guía o consulta para el colaborador.					
11	Las personas a cargo de procesos están comprometidas, realizan mejoras, coordinan cambios y administrar correctamente la operación.					

12	El cumplimiento de actividades refleja responsabilidad en los trabajadores.					
13	Los trabajadores asumen funciones laborales más allá de sus capacidades.					
14	El área de trabajo se encuentra ordenada y limpia.					
15	El área de trabajo cuenta con mobiliario apropiado para realizar las actividades.					
16	Los errores laborales cometidos son justificables dentro de la jornada extraordinaria.					
17	La falta de personal origina sobrecarga laboral.					
18	La empresa ejecuta planes de acción para evitar trabajos fuera del horario laboral.					
19	<b>Verificación</b> El trabajador se siente satisfecho al ejecutar sus funciones.					
20	La empresa reconoce el buen desempeño laboral.					
21	La autoevaluación de procesos, es importante para detectar errores en los procesos.					
22	La realización de una revisión periódica de procedimientos aporta a la actualización documental					
23	El control interno es importante en el desempeño y agiliza tiempos de duración de los procesos.					
24	El servicio mejora gracias a un continuo control de procesos.					
25	<b>MEJORA CONTINUA</b> La empresa realiza acciones preventivas para lograr mejores resultados en los procesos.					
26	La empresa realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso.					
27	Los objetivos de mejora logran funciones y actividades eficientes.					
28	Los equipos de análisis y procesamiento de datos logran resultados óptimos en la operación.					
	<b>Variable 2 :Efectividad</b>					
29	<b>Eficacia</b> Los trabajadores realizan sus actividades de manera activa y en armonía con sus compañeros.					
30	Los trabajadores están predispuestos a realizar sus tareas					
31	Los trabajadores colaboran realizando actividades no detalladas en sus funciones.					
32	Los trabajadores cumplen sus funciones puntualmente.					
33	Los trabajadores aceptan críticas constructivas y están prestos a mejorar.					
34	Los trabajadores a través de sus actividades cumplen los objetivos trazados.					
35	<b>Eficiencia</b> El acompañamiento de un buen líder es importante para alcanzar los objetivos					
36	La motivación es importante para alcanzar los resultados.					
37	El trabajo en equipo se logra a través de la comunicación.					
38	Los útiles de oficina son suficientes para el desarrollo de sus actividades.					
39	Los equipos que utiliza el personal son acordes al cumplimiento de sus actividades.					

40	Los trabajadores logran los objetivos propuestos optimizando los recursos.					
<b>DATOS GENERALES</b>						
<p>1. Edad : _____ 3. Estado civil : _____</p> <p>2. Sexo : _____ 4. Ocupación : _____</p> <p><b>5. Tiempo que viene trabajando en la empresa MEGAMARCAS S.A.C</b></p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>De 1 a 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 3 años <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Fecha: _____</p>						



## ANEXO 7. Formato de Guía de Entrevista

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b>	
<b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN</b>	
GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA MEGAMARCAS S.A.C. PIURA	
<b>Aplicado a: Víctor Baca Tello</b>	
<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Variable : Gestión por procesos</b>	
<b>Planificación</b>	
<b>1</b>	¿Dentro de la empresa cuáles son los puestos que pertenecen al proceso estratégico?
	Gerencia
<b>2</b>	¿Cómo se comunica a los trabajadores las estrategias? y ¿Cómo se les motiva para cumplir los objetivos?
	Se les motiva mediante el pago de tarjeta de Sodexo
<b>3</b>	¿Cuál es la visión, misión de la empresa?
	La visión de la empresa es ser una distribuidora a nivel nacional, su misión es brindar un buen servicio de despacho y venta de mercadería de los productos de marca Gloria brindando oportunidad laboral a los ciudadanos de la Región.
<b>4</b>	¿Cuál es la importancia de este proceso estratégico para la empresa?
	Su importancia es de la toma de buenas decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.
<b>5</b>	¿La empresa posee un mapeo de procesos, diagrama de flujos? ¿Por qué sería importante tenerlos?
	Están en proyecto, es muy importante para que nuestros trabajadores realicen sus actividades de manera segura y conozcan la importancia de sus tarea para cumplir con nuestro objetivo.
<b>6</b>	¿Cuántos auditorias se realizan en la empresa?
	Se realizan muy pocas , el año pasado solo se realizó al área de caja
<b>7</b>	¿Cuántos capacitaciones reciben sus trabajadores de los procesos operativos?
	Se realizó una capacitación para la implementación de un ERP ,
<b>8</b>	¿Existe coordinación entre las áreas de la empresa?
	80% de nuestros colaboradores realizan sus actividades coordinando, la parte administrativa del almacén algunos de nuestros trabajadores no se acoplan.
<b>9</b>	¿Qué importancia tienen los procesos de soporte para la empresa?
	Contabilidad es muy importante para consulta de normas tributarias, pagos de impuestos, cálculo de rentabilidad mensualmente, Recursos Humanos para el pago de sueldos, incentivos o préstamos a sus trabajadores.

<b>Ejecución</b>	
<b>10</b>	¿La empresa brinda un manual de procedimientos a los trabajadores para la realización de sus actividades?
Aun no , está en proceso de formalización.	
<b>11</b>	¿Se asigna responsabilidades a los trabajadores de acuerdo a su puesto y sueldo?
Los trabajadores administrativos de la parte de facturación, créditos y caja tienen un mayor sueldo, que los administrativos de almacén.	
<b>12</b>	¿Los trabajadores desarrollan sus funciones en ambientes adecuados?
Si en la mayoría sus ambientes se han empleado a mayor espacio, con mobiliarios que sean confortables mientras realizan sus actividades.	
<b>13</b>	¿Los trabajadores cumplen jornadas de 8 horas diarias? ¿De existir horas extras, estas son canceladas de acuerdo a ley?
Por lo general los trabajadores sobrepasan las 8 horas, los cuales son compensadas y existe un límite de porcentaje de pagarlos.	
<b>14</b>	¿Cuál es el proceso de la empresa que usted considera eficiente? Y ¿Cuál cree usted que es el proceso ineficiente? ¿Por qué?
El proceso de fletes es eficiente ha logrado disminuir gastos de pago, en el proceso de rotación de productos y control de fechas de vencimientos.	
<b>Verificación</b>	
<b>15</b>	¿Cómo percibe usted la satisfacción de los trabajadores al desarrollar sus actividades?
En su mayoría los colaboradores se muestran activos en sus procesos, en estos momentos por la situación no se les obliga a trabajar, sin embargo cumplen con sus actividades.	
<b>16</b>	¿Cada que tiempo considera usted, se debería realizar la autoevaluación de procesos? y ¿por qué es importante realizarlos?
Deberían ser trimestrales, es importante para verificar si todo está bien o detectar el incumplimiento de estos, y si estos necesitan alguna complementación.	
<b>17</b>	¿En la empresa realizan revisión periódica de procedimientos? ¿en que contribuye esta revisión?
No se realiza excepto cuando se presenta algún problema.	
<b>18</b>	¿Su empresa realiza algún control en los procesos? ¿se realiza diariamente?
No se realiza el control a diario, cada trabajador lo realiza	
<b>Mejora continua</b>	
<b>19</b>	¿La empresa realiza acciones preventivas, para evitar inconvenientes en el proceso? ¿Cuáles son estas acciones?
En coordinación con los trabajadores ante cualquier eventualidad se reúnen para tomar medidas necesarias , se prepara a otro colaborador para realizar actividades cuando se requiere su apoyo.	
<b>20</b>	¿La empresa realiza acciones correctivas para evitar deficiencias en el proceso? ¿utiliza alguna metodología?
En lo posible los procesos manuales se implementan su automatización para evitar errores.	
<b>21</b>	¿La empresa establece algún plan de acción para alcanzar objetivos de mejora en los procesos?
Si les presenta a los responsables índices de procesos , cotejo entre área de caja y retornos, devolución de mercadería cotejar devoluciones en físico con almacén.	
<b>22</b>	¿Cree Ud. importante la implementación de un responsable para mejoras en el análisis y solución de problemas? ¿porqué?
Si es importante porque mediante este trabajador, los colaboradores comunicaran propuestas de mejora para el buen desarrollo de sus actividades y estar en constantes planes de implementación de mejora de procesos	

<b>Variable 2: Efectividad</b>	
<b>Eficacia</b>	
<b>23</b>	¿cada que tiempo realiza una evaluación del desempeño de funciones a sus colaboradores ¿ La evaluación se realiza anualmente.
<b>24</b>	¿Luego de realizar la evaluación de desempeño, qué medidas se toman al respecto? El colaborador se compromete a las mejoras de las observaciones
<b>25</b>	¿Qué indicadores utilizan para evaluar el desempeño? ¿Qué área está a cargo de la evaluación? Responsabilidad, compromiso, colaboración, cumplimiento. Lo realiza el área de Recursos Humanos.
<b>26</b>	¿Los trabajadores cumplen con el objetivo de la empresa? Si todos cumplen el objetivo
<b>Eficiencia</b>	
<b>27</b>	¿Existen líderes dentro de cada área de la empresa? ¿El desempeño de los líderes aporta en el buen funcionamiento de la empresa? Si existen líderes, encargados de monitorear a su personal.
<b>28</b>	¿Los trabajadores proponen ideas de mejora para minimizar recursos, en la ejecución de sus procesos?,¿a quién le comunican? Son muy pocos que proponen implementaciones de automatización de procesos para minimizar material de oficina.
<b>29</b>	¿Cómo logra usted que el equipo de colaboradores actúe con Sinergia?, ¿reciben talleres de trabajo en equipo? No se han realizado, por falta de tiempo, a veces se realizan reuniones de confraternidad.
<b>30</b>	¿Los trabajadores se esmeran en cumplir con puntualidad sus actividades? ¿esta puntualidad trae beneficios a otras áreas? Algunos colaboradores si cumplen y hacen que otras áreas agilicen sus procesos.
<b>31</b>	¿Sus colaboradores cuentan con materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo de manera correcta? Si cuentan con material suficiente y equipos, los cuales permiten un buen funcionamiento en el desarrollo de sus actividades.
<b>32</b>	¿Cuándo la empresa logra sus objetivos lo comunican a sus trabajadores? ¿De qué manera lo comunican? No lo comunican.
<b>33</b>	¿Los trabajadores cumplen con las tareas designadas antes del tiempo estimado? En pocas ocasiones si lo hacen.



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Groover Valenty Villanueva Butrón con DNI N° 02842722 Magister en Ciencias Económicas con mención en Economía de Empresas y Doctor en Administración, de profesión Ingeniero Industrial con especialidad en Investigación de Operaciones desempeñándome actualmente como DTP en la C.P. de Administración – UCV Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento:

Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Encuesta para los trabajadores de la empresa MEGAMARCAS S.A.C - Piura _Gestión por Procesos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

Encuesta para los trabajadores de la empresa MEGAMARCAS S.A.C - Piura_Efectividad	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los veintitrés días del mes de mayo del dos mil veinte.

**ING. GROOVER VALENTY VILLANUEVA BUTRÓN**  
 Ing. Industrial en Investigación de Operaciones  
 C.I.P. 813341  
 MAESTRIA EN ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN  
 DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Dr. : Groover Valenty Villanueva Butrón  
 DNI : 02842722  
 Especialidad : Ingeniero Industrial  
 E-mail : gvillanuevabu@ucvvirtual.edu.pe

**“GESTION POR PROCESOS PARA FORTALECER LA EFECTIVIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MEGAMARCAS S.A.C PIURA- 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																			95		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																			95		





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Caelo Antonio Angulo Corcuera con DNI N° 06437510 Magister  
 en Administración de Negocios MBA  
 N° 18480 de  
 profesión Licenciado en Administración desempeñándome actualmente  
 como Docente en  
la Universidad César Vallejo de Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

#### Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Megamarcas S.A.C. Piura 2019	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓



En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 22 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.



MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera  
Magister en Administración de Negocios  
Licenciado en Administración  
CLAD. N° 18480



Mgtr. : Carlos Antonio Angulo Corcuera  
DNI : 06437510  
Especialidad : Gestión - Marketing - Talento Humano  
E-mail : angulo.ca@ucvvirtual.edu.pe

**“GESTION POR PROCESOS PARA FORTALECER LA EFECTIVIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MEGAMARCAS S.A.C PIURA- 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES							
		0	5	10	15	16	20	25	30	31	35	40	45	46	50	55	60	61	65	70	75		76	80	85	90	91	95	100
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		0	5	10	15	16	20	25	30	31	35	40	45	46	50	55	60	61	65	70	75	76	80	85	90	91	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																									95			
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																										97		
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																								92				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																									95			
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																						80						





## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy William Castillo Palacios con DNI N.º 02842237, Dr. en Ciencias Administrativas. N.º ANR: A 202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas, desempeñándome actualmente como docente en la UCV. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Questionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Questionario Para Trabajadores administrativos de la empresa Megamaracas S.A.C-Piura - Gestión Por Procesos	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

Questionario Para Trabajadores administrativos de la empresa Megamarcas S.A.C -Piura - Efectividad	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 23 días del mes de Mayo del Dos mil veinte.



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 R.N. 0710 DE COLLEJ. Nº 840

Dr. : Freddy William Castillo Palacios  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 E-mail : [fwcastillop@ucwvirtual.edu.pe](mailto:fwcastillop@ucwvirtual.edu.pe)




**“GESTION POR PROCESOS PARA FORTALECER LA EFECTIVIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MEGAMARCAS S.A.C PIURA- 2019”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																77					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																77					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																77					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																77					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en																77					



 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

**I. DATOS INFORMATIVOS**

1.1. ESTUDIANTE	:	Gina Paola Vilchez Morales
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	Gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C Piura 2019
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Escuela Académico Profesional de Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar la Gestión por procesos
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	KR-20 kuder Richardson ( )
	:	Alfa de Cronbach. ( X )
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	25-05-2020
1.7. MUESTRA APLICADA	:	8


**II. CONFIABILIDAD**

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.916</b>
------------------------------------	--------------

**III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)**

<p>Ítem evaluados: 28</p> <p>Ítem eliminados: 0</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.916, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la gestión por procesos.</p>
--

  
 Estudiante: Gina Paola Vilchez Morales  
 DNI : 02897831

  
 Carlos Alberto Cuentas Chapa  
 Contador Público Colegiado  
 Contador Matrícula 07-2152



 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

#### IV. DATOS INFORMATIVOS

4.1. ESTUDIANTE	: Gina Paola Vilchez Morales
4.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	: Gestión por procesos para fortalecer la efectividad del área administrativa de la empresa Megamarcas S.A.C Piura 2019
4.3. ESCUELA PROFESIONAL	: Escuela Académico Profesional de Administración
4.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	: Cuestionario para evaluar la efectividad
4.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	: KR-20 kuder Richardson ( )
	: Alfa de Cronbach. ( X )
4.6. FECHA DE APLICACIÓN	: 25-05-2020
4.7. MUESTRA APLICADA	: 8


#### V. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	<b>0.930</b>
------------------------------------	--------------

#### VI. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

<p>Ítem evaluados: 12</p> <p>Ítem eliminados: 0</p> <p>Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.930, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar la efectividad.</p>
---

  
 Estudiante: Gina Paola Vilchez Morales  
 DNI : 02897831

  
 Carlos Alberto Cuentas Chapa  
 Contador Público Colegiado  
 Matricula 07-2152