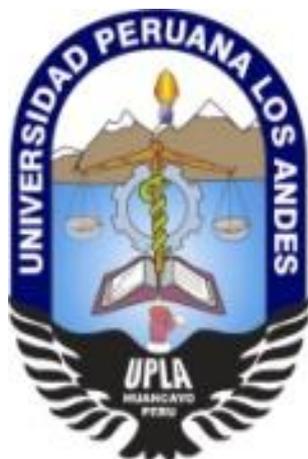


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Gestión por Procesos y Productividad en la FCAC – UPLA

Para Optar : Título Profesional de Licenciada en
Administración

Autor(es) : Bach. Adm. Elena Córdova Quispe

Asesor : Lic. Adm. Ivo Genaro Guevara Sinchez

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los
Recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 27.11.2019 al 26.11.2020

Huancayo – Perú

2020

Asesor

LIC. ADM. IVO GENARO GUEVARA SINCHEZ

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y el conductor de mi vida.

A mis padres, por darme su amor y apoyo incondicional.

A mi cuñada, por ser mi amiga y hermana que siempre me apoya y está conmigo.

La autora.

Agradecimiento

A Dios, a la Universidad Peruana los Andes, al decano Dr. Fredy Gutiérrez Martínez por permitirme desarrollar mi investigación en su prestigiosa Facultad, a mis docentes por impartirme tan valiosos conocimientos, a mis familiares y amigos por apoyarme, a mi asesor Mg. Ivo Genaro Guevara Sinchez.

Elena.

Contenido

Contenido

Asesor	i
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Contenido	v
Contenido de figuras y Tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción de la realidad problemática	11
1.2 Delimitación del problema	15
1.2.1 Delimitación Espacial	15
1.2.2 Delimitación Temporal	15
1.3 Formulación del problema	15
1.3.1. Problema General	15
1.3.2. Problema (s) Específico (s)	15
1.4 Justificación	16
1.4.1 Social	16
1.4.2 Teórica	16
1.4.3 Metodológica	17
1.5 Objetivos	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivo(s) Específico(s)	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes	18
2.1.1 Nacionales	18
2.1.2 Internacionales	21
2.2. Bases Teóricas o Científicas	24
2.2.1. Definición de Gestión por Procesos	30
2.2.2 Definición de Productividad	37
2.3 Marco Conceptual	48
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS	52
3.1 Hipótesis General	52

3.2 Hipótesis (s) Específica (s)	52
3.3 Variables (definición conceptual y operacionalización)	52
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	54
4.1 Método de Investigación.....	54
4.2 Tipo de Investigación.....	54
4.3 Nivel de Investigación	54
4.4 Diseño de la Investigación.....	55
4.5 Población y muestra.....	55
4.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	57
4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	57
4.8 Aspectos éticos de la Investigación.....	58
CAPÍTULO V: RESULTADOS	59
5.1 Descripción de resultados	59
5.1.1 Prueba de confiabilidad de las Variables	59
5.1.2 Resultado de las Variables y Dimensiones	60
5.2 Contraste de Hipótesis	63
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	74
Matriz de consistencia	74
Matriz de operacionalización de variables.....	75
Matriz de operacionalización del instrumento	77
El instrumento de investigación y constancia de su aplicación	78
Confiabilidad y validez del instrumento.....	79
La data de procesamiento de datos.....	83
Consentimiento informado	85
Fotos de la aplicación del instrumento	86

Contenido de figuras y Tablas

Contenido de Gráficos

Grafico 1: Ciclo Deming	26
Grafico 2: ¿Que es un Proceso?	29
Grafico 3: Como se Gestiona un Proceso.....	32
Grafico 4: Diagrama de Bloques del Proceso Comunicación en Cascada	35
Grafico 5: Diagrama de Flujo	36
Grafico 6: Factores de Productividad de la Empresa	45
Grafico 7: Nivel de la Variable Gestión por Procesos	60
Grafico 8: Nivel de la Dimensión Control	61
Grafico 9: Nivel de la Dimensión Calidad	61
Grafico 10: Nivel de la Dimensión Planificación	62
Grafico 11: Nivel de la Variable Productividad.....	63

Contenido de Tablas

Tabla 1: Etapas para un Proceso Exitoso de Mejoramiento de la Productividad	46
Tabla 2: Total de Coordinaciones y colaboradores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.....	56
Tabla 3: Estadístico de Fiabilidad del Instrumento	59
Tabla 4: Nivel de la Dimensión Control	60
Tabla 5: Nivel de la Dimensión Calidad	61
Tabla 6: Nivel de la Dimensión Planificación	62
Tabla 7: Nivel de la Variable Productividad	63
Tabla 8: Nivel de Correlación entre la gestión por procesos y la productividad	65
Tabla 9: Nivel de Correlación entre el control y la productividad.....	66
Tabla 10: Nivel de Correlación entre la calidad y la productividad.....	67

Resumen

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables pese a que tiene varios años de creación, en el año 2019 seguía teniendo debilidades en su gestión, debido a que no se socializaba con los colaboradores administrativos la planificación, no gestionaba la calidad de sus servicios y no se controlaban ni median sus resultados. Estas deficiencias en la gestión, conllevó a que el nivel de productividad en la Facultad sea mínimo, es decir, no se utilice eficientemente los recursos que poseía la organización y no se logre los objetivos trazados. Es por ello, que en la presente investigación se planteó establecer si existe relación entre la gestión por procesos y la productividad en la FCAC – UPLA, para ellos se utilizó el método de investigación científico de tipo básica, de nivel o alcance correlacional con diseño transversal. La presente investigación se respaldó teóricamente en el libro de José Antonio Pérez Fernández de Velasco “Gestión por Procesos (Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización)” y en el libro de Joseph Prokopenko “Gestión de la Productividad”. La investigación concluyó en que si existe una relación positiva y significativa de 0.862 entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la FCAC - UPLA. Por lo cual se recomendó a los gestores de la Facultad aplicar el método de gestión por procesos para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios y con ello la productividad.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Productividad, Control, Calidad, Planificación, Eficiencia, Eficacia, Capacitación y Motivación.

Abstract

Although the Faculty of Administrative and Accounting Sciences has been in existence for several years, in 2019 it continued to have weaknesses in its management, due to the fact that planning was not socialized with administrative collaborators, it did not manage the quality of its services and it did not they neither controlled nor measured their results. These deficiencies in management, led to the level of productivity in the Faculty is minimal, that is, the resources that the organization possessed are not used efficiently and the objectives set are not achieved. For this reason, in the present research it was proposed to establish whether there is a relationship between management by processes and productivity in the FCAC - UPLA, for them the basic type scientific research method was used, of correlational level or scope with cross-sectional design . This research was theoretically supported in the book by José Antonio Pérez Fernández de Velasco "Management by Processes (How to use ISO 9001: 2000 to improve the management of the organization)" and in the book by Joseph Prokopenko "Productivity Management". The investigation concluded that there is a positive and significant relationship of 0.862 between Process Management and Productivity in the FCAC - UPLA. Therefore, the managers of the Faculty were recommended to apply the process management method to improve the level of user satisfaction and thus productivity.

Keywords: Process Management, Productivity, Control, Quality, Planning, Efficiency, Efficiency, Training and Motivation.

Introducción

La gestión por procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, la productividad es la cantidad de producción de un bien o servicio por insumo utilizado y por unidad de tiempo. Es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

Las prácticas de gestión ineficaces disminuyen la productividad de una organización, debido a que las estrategias generales de dicha organización son ineficientes, lo cual genera que los empleados se hundan en una mala gestión, generando así, que la organización tenga bajos niveles de productividad. Lo cual acarrea pérdida de dinero (recursos de la empresa), tiempo y pérdida de terreno frente a sus competidores.

Mediante la presente investigación se pretendió conocer el nivel de planificación que se ejerce en la Facultad, del mismo modo el control y gestión de la calidad; ya que estos principios aplicados correctamente en una organización contribuyen eficazmente en la productividad.

El método de la presente investigación es científico y de tipo básica, ya que tiene como finalidad buscar el conocimiento por el conocimiento más allá de sus posibles aplicaciones prácticas. Su nivel o Alcance es de tipo correlacional con diseño transversal, ya que su propósito es describir las variables y analizar su incidencia o correlación.

El objetivo que persiguió la presente investigación es la de establecer si existe relación entre la gestión por procesos y la productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – UPLA.

La investigación está estructurada en cinco capítulos:

Primer capítulo, está referido a la descripción de la realidad problemática de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables con relación a la gestión por procesos y la productividad.

Segundo capítulo, está referida a la información recopilada sobre la productividad y la gestión por procesos de libros e investigaciones concluidas, para de esta manera fundamentar y dar consistencia a la investigación.

Tercer Capítulo, en esta etapa de la investigación se formularon las hipótesis, es decir los posibles resultados a los que se esperó llegar.

Cuarto Capítulo, en este capítulo se podrá observar la metodología de investigación. También se podrá encontrar el tamaño de la población y muestra, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para el recojo de datos, asimismo se da a conocer las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Quinto Capítulo, Este capítulo está referido a la descripción de los resultados, es decir la prueba de confiabilidad de las variables (Alfa de Cronbach), el análisis e interpretación de las encuestas, la contratación de la hipótesis la cual se realizó mediante el estadístico Rho de Spearman con la finalidad de conocer el grado de correlación entre la gestión por procesos y la productividad. Luego de analizar los resultados se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, por ende, la investigación concluyó en que si existe relación positiva y significativa entre la gestión por procesos y productividad en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Tomas Casas quien es consultor de tecnología de Randstad, menciona que Chile es uno de los países con más bajos índices de productividad entre las naciones que componen la OCDE, ya que la producción de cada empleado es generalmente la mitad de la producción laboral promedio, a pesar de que los chilenos trabajan 245 horas más al año.

El autor en mención considera que una de las razones es la escasa inversión en innovación que realizan los dueños de las firmas. De hecho, en junio del 2017 el Ministerio de Economía dio a conocer que nueve de cada diez organizaciones realizan el I + D. Es aquí donde sugiere aplicar el Business Process Management o BPM, el cual posibilita la automatización de las funciones del negocio, mecanizando los flujos de tareas que se ejecutan en un tiempo determinado, con la finalidad de conseguir mejores resultados en la institución.

Además, el BPM proporciona las herramientas y la información necesaria para que los empleados inviertan su tiempo en las tareas prioritarias y que le corresponden de manera exclusiva, evitando desviarse en otras labores. Una gestión por procesos genera la necesidad de perfeccionamiento y actualización permanente de conocimientos.

Alcides Zenteno Chamber, quien es Director de Consultoría de MBS Consulting, señala que muchas de las organizaciones en el Perú fracasan y desaparecen debido a la incompetencia directiva y falta de experiencia, es decir, “Muchos directores, administradores y gestores de organizaciones carecen de conocimiento con respecto a las nuevas y eficientes técnicas y métodos de gestión administrativa así, tales como gestión por procesos, gestión para resultados, etc.”

Otra de las razones para el declive de las empresas es la poca experiencia profesional que tienen algunos dirigentes claves, esto adicionada a la inadecuada

comprensión sobre el entorno interno y externo de la organización, dan como resultado un cuadro de incompetencia directiva difícil de controlar, por otro lado el desconocimiento de la visión y misión, y la falta de claridad y comunicación de los objetivos, estrategias y metas de la organización generan que los esfuerzos y acciones realizados sean ineficientes.

Sólo cuando los colaboradores y gestores entiendan la razón de ser de la organización, a donde quiere llegar, como se logrará y qué importancia tiene mi participación y colaboración; solo así se logrará resultados eficaces en la organización.

Muchas organizaciones en el Perú no gestionan sus procesos, es por ello que brindan productos y/o servicios incompletos, deficientes y a elevados precios, y no logran aprovechar de la mejor manera sus recursos operativos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, entre otros).

Por otro lado, las empresas que gestionan sus procesos consiguen excelentes índices de calidad, productividad y excelencia. Lo cual genera satisfacción en su población objetivo.

El origen de las casas de estudios superiores es para contribuir con el bienestar y el desarrollo de la sociedad y para que esto sea efectivo se debe ofrecer un servicio digno que satisfaga su requerimiento, con calidad, celeridad, eficiencia y efectividad de las necesidades de cada administrado o usuario.

La Universidad Peruana los Andes es una institución con personería jurídica de derecho privado sin fines de lucro, creada por Ley N° 23757 y su ampliatoria Ley N° 24697 y, con autorización definitiva por Resolución N° 446-93-ANR de fecha 18.06.1993.

La UPLA, cuenta con sus diferentes documentos de gestión, es por ello que el 03.09.2019 mediante resolución el Consejo Universitario de la Universidad Peruana los Andes resuelve aprobar la actualización de los documentos de gestión 2019, tales como: Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2023, Reglamento de Organización y Funciones

2019, Manual de Organización y Funciones 2019 y el Plan Operativo Institucional (POI) 019.

Del mismo modo, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuenta con sus diferentes documentos de gestión, pero muchos de estos documentos son elaborados o redactados por cumplimiento tales como el ROF y MOF, y no son utilizados como herramientas de gestión y mucho menos son socializados con los colaboradores de la Facultad, es por ello que el personal administrativo y coordinadores desconocen con claridad cuáles son sus responsabilidades y funciones, lo cual genera duplicidad de funciones, ineficiente en el uso de recursos y tiempo, falta de compromiso, etc. En conclusión, esta falta de claridad en las funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y prioridades se traduce en permanentes quejas, reclamos e insatisfacciones de parte de los usuarios, lo cual se puede evidenciar en el libro de reclamaciones de la Facultad.

También cabe mencionar que la Facultad y la Universidad en pleno siglo XXI siguen teniendo una visión tradicional de la institución, es decir su estructura organizacional es vertical y funcional cuando debería ser horizontal o por procesos, lo cual genera burocracia institucional.

Por otro lado, la falta de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo es otro problema latente que aqueja a la Facultad, ya que muchos de los colaboradores ignoran o desconocen el POI y PEI de la Facultad, por consiguiente, desconocen las prioridades, metas, planes de acción y estrategias de la institución y más aun no conocen la situación en que se encuentra la universidad y la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Este es una de las causantes para que los colaboradores no se sientan comprometidos con la visión, misión y objetivos de la institución.

Otro de los problemas latentes en la Facultad es que no se presta el interés debido a la calidad de los procesos, servicios, productos y resultados; es decir, los usuarios siguen siendo excluidos de la gestión, pese a que la Universidad Peruana los Andes cuenta con una Oficina de Gestión de la Calidad, y del mismo modo la Facultad.

Ofrecer un servicio o producto de calidad que satisfaga las necesidades del usuario o consumidor, es una necesidad para las empresas competitivas, ya que solo si conoces los gustos y preferencias de tus clientes podrás ofrecerles lo que ellos necesitan, como lo necesitan y donde lo necesitan.

La Universidad Peruana los Andes Cuenta con una Oficina de Planificación y otra Oficina de Auditoria y Control Interno, pero en la Facultad no se pone en práctica ningún tipo de control, es por ello que muchas veces los resultados de las planificaciones son desastrosos.

La incapacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar está generando que la productividad en la Facultad sea mínima, es decir no se está utilizando eficientemente el tiempo y los recursos, por ende, no se logre los objetivos trazados. Esto se traduce en grandes pérdidas económicas de la cual los gestores y coordinadores aun no son conscientes.

c) ¿De qué manera se relaciona la planificación y la productividad en la FCAC – UPLA?

1.4 Justificación

1.4.1 Social

“Se fundamenta en que los resultados del estudio aportaran beneficiosamente a la población y contribuirá como inicio para llevar a cabo proyectos de mejoramiento social y económicos para la sociedad.” **Carrasco (2006, p.120).**

Basándonos en esta definición, se podría decir que la investigación se enfoca en la técnica de gestión por procesos, el cual es una técnica que muchos gestores de entidades públicas y privadas han restado importancia, pero gracias a la globalización y al cada vez más exigente mercado, las empresas se van educando y adaptando a los cambios que exigen sus grupos de interés, y es por ello que en la actualidad este tipo de investigaciones adquiere mayor relevancia.

1.4.2 Teórica

“Los resultados del estudio pueden llevarse a lo general e incorporarlo al conocimiento científico y además sirven para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes” **Carrasco (2006, p. 119).**

La presente investigación se justifica teóricamente, porque para su desarrollo se cogieron conocimientos ya existentes y comprobados como las teorías, conceptos y definiciones de las dimensiones control, calidad y planificación extraídos del libro Gestión por Procesos (Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización del autor José Antonio Pérez Fernández de Velasco.

Las dimensiones eficacia y eficiencia extraídas del libro La Gestión de la Productividad del autor Joseph Prokopenko.

1.4.3 Metodológica

“Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos diseñados y empleados en el desarrollo de la investigación resultan eficaces y de ello se deduce que pueden estandarizarse, es por ello que se puede afirmar que existe una justificación metodológica” **Carrasco (2006, p.119).**

A razón de este concepto, la presente investigación se justifica metodológicamente, ya que es una investigación científica, de tipo básica, de nivel correlacional con un diseño transeccional o transversal, por ende, los conocimientos adquiridos o contrastados en dicha investigación podrán estandarizarse.

Esta investigación se pondrá a disposición de otros tesis para que lo tomen de referencia.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer si existe relación entre la gestión por procesos y la productividad en la FCAC – UPLA.

1.5.2. Objetivo(s) Específico(s)

- a) Establecer si existe relación entre el control y la productividad en la FCAC – UPLA.
- b) Establecer si existe relación entre la calidad y la productividad en la FCAC – UPLA.
- c) Establecer si existe relación entre la planificación y la productividad en la FCAC – UPLA.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Nacionales

(Ponce, 2019), En su investigación “*Gestión por Procesos y su relación con la Mejora Continua en las Instituciones Educativas Estatales de Nivel secundario del Distrito de Mariano Melgar –Arequipa 2018*”, el objetivo fue Determinar en qué medida se relaciona la gestión por procesos y la mejora continua en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del distrito de Mariano Melgar – Arequipa 2018.

La metodología de estudio fue de tipo Descriptivo – Correlacional, ya que busca determinar el grado de relación que existe entre las dos variables, es de enfoque cuantitativo con diseño no experimental, debido a que no se manipulo las variables.

La población estuvo conformada por nueve directores de nueve instituciones educativas, por tratarse de una población reducida la muestra será censal.

La técnica empleada fue la encuesta, donde la variable gestión de procesos tuvo 28 items y la variable mejora continua tuvo 20 items politomicos.

Se realizaron pruebas de confiabilidad de los instrumentos de investigación mediante el Alfa de Cronbach, donde arrojó un resultado positivo. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva, y para la contratación de hipótesis se usó la prueba estadística de la R de Pearson, donde se obtuvo como resultado un coeficiente de relación de 0,502, la cual significa que existe una relación positiva moderada.

Finalmente, arribo a la siguiente conclusión, existe relación significativa entre la gestión por procesos y la mejora continua en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del Distrito Mariano Melgar – Arequipa 2018.

(MÉDICO, 2017), en su investigación *“Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del programa Jóvenes Productivos”*, el objetivo fue mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos implementando la Gestión por Procesos, la cual se aplicó mediante una estructura de trabajo, que consistía en tres etapas las cuales fueron: la etapa de preparatoria, la etapa de diagnóstico y la etapa de mejora de procesos.

Por otro lado, se desarrolló la Matriz cliente – Bienes y/o Servicios, el inventario de procesos y procedimientos, las fichas de proceso, priorización de procesos, Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa – Efecto) y se aplicó la simplificación administrativa para detectar los procesos innecesarios e implementar mejoras al proceso.

La metodología de estudio fue de tipo aplicada, de diseño cuasi experimental y de nivel descriptivo con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Para la población y muestra se tomó en cuenta todos los servicios que brindan la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos y sus respectivos procedimientos administrativos.

La técnica empleada fue la observación y la recolección de datos primarios y secundarios; y con lo que respecta a instrumentos se hizo uso de la entrevista, sistemas informáticos, libros y normativas vigentes del Programa Jóvenes Productivos.

Como conclusión se obtuvo que se aceptó la hipótesis general, ya que la implementación de la gestión por procesos permite la mejora de la eficacia y eficiencia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos.

(Alvarado, 2017), en su investigación *“Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”*, el objetivo fue determinar la relación entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima 2017.

El diseño del estudio es no experimental y transversal, de niveles descriptivo y relacional; y su alcance fue descriptivo correlacional, ya que la investigación tuvo el propósito de conocer el grado de asociación entre las dos variables mencionadas.

La población estuvo conformada por 150 trabajadores del INDECI, la muestra fue la misma cantidad que la población, por ende, la muestra fue de tipo censal.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario compuesto por 28 ítems politómicos y con respuestas tipo Likert. Para medir la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 30 encuestados. Luego se procesaron los datos mediante el programa estadístico SPSS versión 23.0.

El grado de relación entre las variables se determinó gracias a la Rho de Spearman, la cual nos arrojó como resultado un coeficiente de relación de 0.492, lo cual significa que existe una relación positiva moderada.

Finalmente, el investigador llegó a la siguiente conclusión: existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017.

2.1.2 Internacionales

(Flores Flores & Castillo Andino, 2013), en su investigación “*Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y propuesta de Implementación para la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*”, el objetivo de esta investigación es diseñar y proponer un sistema de gestión por procesos para la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

En primer lugar, las investigadoras tuvieron que conocer la realidad de la facultad (FODA), seguidamente analizaron su visión, misión, objetivos, organigramas, etc. También se encuestó al personal que labora en la facultad.

Una vez recolectada esta información se procedió a su respectivo análisis, y fue así como se identificó los procesos críticos de la Facultad de Ingeniería, los cuales no permitían tener un desarrollo eficiente de los recursos.

Algunos de los problemas que se encontraron fueron: Falta de uniformidad en la aplicación de criterio en los procesos, por otro lado, los procesos tienen mucha muda, lo que ocasiona un excesivo tiempo de espera para los clientes, también existe duplicidad de funciones y la burocracia no es ajena en la Facultad. En el diagnóstico organizacional se determinó una insatisfacción de los estudiantes en cuanto al nivel educativo que ofrece la facultad, la matriz FODA determinó la urgencia de la elaboración del manual de procesos, se obtuvo un total de 37 procesos, existe descoordinación de los procesos, los equipos tecnológicos son usados de manera ineficiente.

Para hacer frente a todas estas fallencias mencionada se propuso un manual de procesos que generará un cambio de cultura organizacional, compromiso y responsabilidad por lo tanto la sinergia y el éxito del plan dependerá del compromiso

de los colaboradores de la facultad y la viabilidad para ejecutar correctamente los procesos dependerá de las altas autoridades de la Facultad de Ingeniería.

(Paucar, 2012), en su investigación *“Modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los Colegios de la zona Sur de Manabí”*, el objetivo de esta investigación fue Implementar un modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

La metodología de estudio de la investigación es cualitativa y cuantitativa, el método es analítico – sintético, ya que se estudiaron los hechos partiendo del objeto de estudio, también es de tipo inductivo – deductivo, ya que se generalizaron los casos particulares.

La población estuvo conformada 753 trabajadores de los colegios de la Zona Sur de Manabi, de las cuales 44 son personal directivo y 709 docentes, administrativos y personal de limpieza. Para la muestra se consideró 469 personas.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, la observación directa, análisis textual, y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de preguntas, y el formulario de preguntas.

Una vez analizado e interpretado las preguntas de la encuesta se llegó a la conclusión que en los colegios de la Zona Sur de Manabí pocos son los que conocen los procesos administrativos, estructura organizacional y sobre los métodos y herramientas para mejorar la productividad laboral. Por otro lado, se ha podido notar que los colaboradores de los colegios del sur de Manabí no son productivos al 100% debido a los sueldos y salarios que perciben, al clima laboral, y la cultura organizacional existente de igual manera estos colegios carecen de incentivos, motivaciones y elogios de parte de las autoridades.

Finalmente, la investigación concluye en que una considerable productividad laboral depende de la correcta administración que realicen los directivos de los colegios y esto será posible con la aplicación del modelo de la gestión de la propuesta.

(Pionce, 2015), en su investigación *“Investigación y Análisis de la gestión por procesos de calidad y la atención de los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “DR. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013”*, el objetivo de esta investigación es evaluar los procesos de gestión de calidad y la atención a los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013.

La metodología de la investigación es de tipo descriptivo-exploratorio y el método es deductivo. La población está conformada por 70 colaboradores que laboran en el hospital, y la muestra estuvo conformada por 40 personas que laboran en el área de consulta externa.

Las técnicas de investigación fueron la encuesta, la observación, documentos y el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario.

La investigación arribó a las siguientes conclusiones: mediante el análisis FODA se puede denotar que existen debilidades como: carencia de sistemas de información y programas que faciliten el trabajo en la consulta externa; no existe presupuesto para contratación de médicos especialistas; tiempo de espera en la consulta prolongado, falta de optimización de recursos humanos y físicos y no existe apoyo para capacitaciones; donde repercute con amenazas de usuarios reclaman por mala calidad de atención; no existe medicamentos suficientes para la población atendida, las clínicas del área de influencia es dirigida por personal médico que labora dentro del Hospital y los cambios continuos de gerentes y directores.

2.2. Bases Teóricas o Científicas

Definición de Gestión

Se conceptualiza en “Hacer adecuadamente las cosas, es decir debe haber una previa planificación, para de esta manera saber qué camino seguir para conseguir los objetivos trazados. Finalmente se debe comprobar el nivel de consecución.” (Velasco, 2004, p. 111).

Ciclo de la Gestión

El ciclo Deming o “PDCA” es un modelo que sirve para dar a conocer el proceso de gestión de una entidad, y es fundamental que este proceso tenga lógica y sea comprendida y practicada por todos los gestores, directivos y colaboradores de la institución.

“El ciclo Deming nace en un objetivo, para luego proyectarse (planificación) y ejecutarse, posteriormente esto debe comprobarse para actuar.” (Velasco, 2004, p. 108).

- **Objetivo**

Es el desencadenante del ciclo, ya que en una empresa siempre habrá objetivos a conseguir o problemas a solucionar.

Dependiendo del nivel en que estemos aplicando el ciclo Deming, es importante considerar:

Las estrategias que se aplicaran y la situación interna y externa de la empresa.

“Al estar el objeto de la gestión bajo control, producción o comercial, el objetivo que se fije cumple una de las condiciones de los objetivos: que sea alcanzable con los recursos disponibles.” (Velasco, 2004, p. 108).

Los objetivos de la empresa deben comunicarse utilizando las habilidades del liderazgo.

- **Planificación**

La planificación nace de un objetivo, y este debe ser medible, es decir debe contar con indicadores para poder hacerle seguimiento y evaluar (controlar). “La planificación es analítica y creativa y se fundamenta en la información de la empresa para concluir en un plan con las acciones a tomar, la asignación de responsabilidades y la determinación de recursos disponibles (personales, materiales y financieros).” (Velasco, 2004, p. 109).

Es bueno programarlo en un sencillo diagrama de barras para evitar solapamientos en la dedicación de recursos.

Al aplicar el ciclo a un sistema de Gestión por procesos, en esta etapa se tendría que elaborar los procedimientos pertinentes.

- **Ejecución**

Esta etapa se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, es decir en esta etapa se tiene claro que es lo que se tiene que hacer, quien lo tiene que hacer, como se tiene que hacer y porque se tiene que hacer.

En esta etapa, “el logro trazado o la eficacia depende de la calidad y la claridad de la planificación, es decir un adecuado plan de acción, estrategias, procesos, procedimientos y la capacidad de liderazgo, capacidades y habilidades, conocimientos y la comunicación efectiva garantizarán que los costos de los recursos se traduzcan en valor para la empresa y el cliente.” (Velasco, 2004, p. 109).

- **Comprobación**

Se realiza periódicamente, ya que “consiste en una evaluación y/o medición (control) de lo que se está realizando en la institución. Es decir, se comprueba si las

acciones que se vienen realizando dentro o fuera de la empresa están contribuyendo al logro de los objetivos trazados.” (Velasco, 2004, p. 110).

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. “Los gestores deben comunicar sobre los resultados de la comprobación (los avances o retrocesos con respecto a los objetivos trazados) a todos los colaboradores de la empresa.” (Velasco, 2004, p. 110).

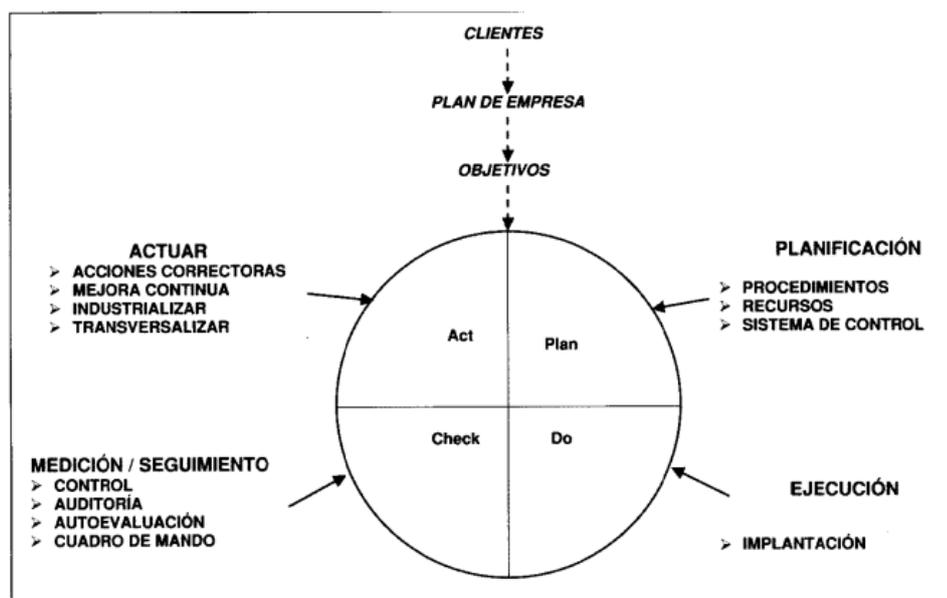
En caso de que el resultado de la comprobación sea negativo se puede:

Revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y métodos validos) y elaborar un plan de acciones complementario o de contingencias.

- **Actuar**

Podemos decir que en esta etapa se “revisa, optimiza, industrializa y transversaliza las acciones de mejora necesaria para el logro de los objetivos trazados. O también se pueden tomar acciones correctoras para perfeccionar o enmendar algunas desviaciones que dificultan alcanzar los resultados esperados.” (Velasco, 2004 p. 111).

Grafico 1: Ciclo Deming



Fuente: Velasco J., 2004, Gestión por Procesos

La mejora continua (**calidad total**), consiste en hacer rodar sin parar el ciclo Deming, y una vez hayamos logrado los objetivos trazados nos debemos proponer o planificar sucesivamente otros objetivos más ambiciosos que los anteriores.

Para lograr alcanzar los objetivos mediante el ciclo Deming, el gestor y los jefes o directivos de la organización deben contar con las siguientes capacidades y habilidades de gestión:

- Capacidad para delegar responsabilidades y funciones (empowerment), generar compromiso en los colaboradores con el logro de los objetivos.
- Debe contar con conocimientos en planificación y programación y definición de los procesos de medición, asegurándose de su correcto funcionamiento.
- Habilidad para planificar de forma participativa con la contribución de los auténticos especialistas de la empresa, así mismo debe tener la capacidad de determinar y comunicar los objetivos a todos los colaboradores de la empresa. (Velasco, 2004 p. 111).

La gestión es cuestión de herramientas

- **Gestión de un día de la vida profesional**

La herramienta más utilizada es la agenda.

- **Gestión de un Proceso**

Se traduce en un “Mapa de procesos” de las acciones, tiempos y procedimientos que tiene una organización para ofrecer un bien o servicio.

- **Gestión de un Proyecto**

En la medida en que los procesos para la ejecución del proyecto no puedan ser repetitivos, solo se podrían normalizar las herramientas para la gestión del proyecto:

formalización del proyecto, equipo de proyecto, planning, presupuesto y riesgo. Estas herramientas sirven para planificar y hacer seguimiento.

- **Gestión Estratégica**

Puede ser visualizada como un proceso que debe ser gestionado, sus herramientas son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución (FODA), el planning, el presupuesto y el cuadro de mando. (Velasco, 2004, p. 114).

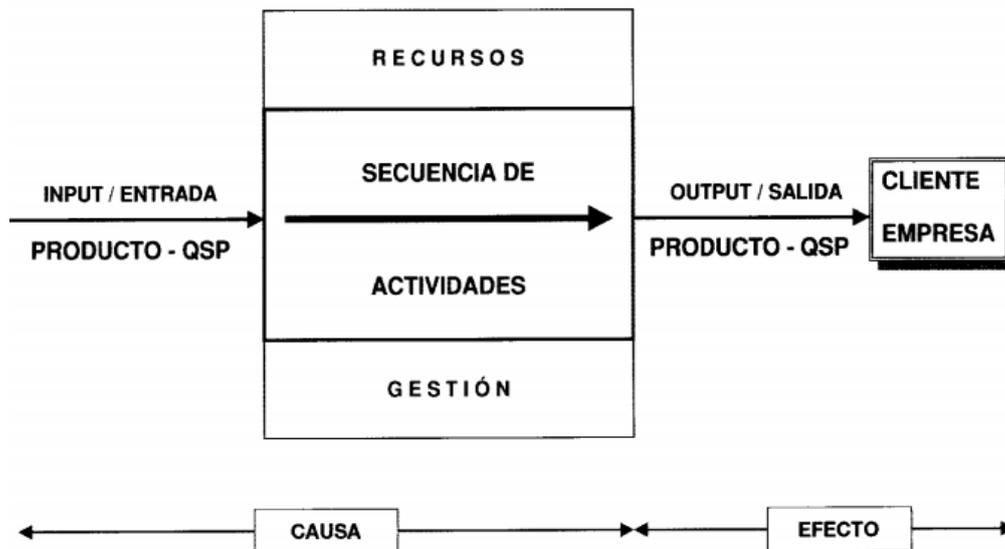
Definición de Procesos

Los procesos o proceso son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, y se caracterizan por transformar elementos de entrada en resultados. (Velasco, 2004, p. 37).

Elementos de un Proceso

- **Un Input (Entrada)**, Es el resultado (producto) entregado por un suministrador interno o externo. Los inputs también suelen ser la salida de otros procesos.
- **El Proceso**, Es la secuencia de actividades que se sigue para dar origen a un producto.
- **Un Output (Salida)**, Se caracteriza por cumplir ciertos estándares de calidad, y puede estar dirigido a los clientes o usuarios ya sean estos externos o internos. El producto debe tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario. (Velasco, 2004, p. 40).

Grafico 2: ¿Que es un Proceso?



Fuente: Velasco J., 2004, Gestión por Procesos

Factores de un Proceso

- **Personas:** Son los responsables de ejecutar las actividades y acciones, estas personas tienen que tener una serie de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) dependiendo a sus funciones y responsabilidades.
- **Materiales:** Materiales primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
- **Recursos Físicos:** Se refiere al patrimonio que posee la entidad como, por ejemplo: las instalaciones, maquinarias, hardware, software, etc. Estos recursos deben estar en óptimas condiciones.
- **Métodos / Planificación del Proceso:** Consiste en describir el método de trabajo, es decir el cómo se utilizarán los recursos, quienes lo harán, cuando lo harán y como lo harán. Este método se afianza en los procedimientos, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. (Velasco, 2004, p. 42).

Este método sirve para medir y hacer seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
- Producto o resultado del Proceso (medida de cumplimiento)
- La Satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

2.2.1. Definición de Gestión por Procesos

Es un mapa de procesos que responde a una planificación para el logro de los objetivos planteados en una empresa.

Ventajas de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una técnica muy provechosa para cualquier institución, algunas de estas ventajas son:

- Comienza y termina en el cliente.
- Todos los esfuerzos se orientan al logro de sus objetivos y la satisfacción de sus clientes, ya que sus clientes son su razón de ser.
- Se tiene claro la visión y misión, lo cual posibilita la optimización y racionalización de los recursos.
- Muestra una visión más amplificada y global de la organización (cadena de valor), es decir muestra las interrelaciones entre las coordinaciones o áreas que posee la entidad.
- Muestra a la organización como un proceso que siempre busca la satisfacción en sus clientes.
- Facilita a la identificación de costos innecesarios, lo cual contribuye en la reducción de los costos operativos.
- EL análisis de los procesos nos ayuda a identificar las limitaciones y obstáculo que no nos permiten conseguir los objetivos trazados. Generalmente los talones de Aquiles de las empresas se encuentran en sus procesos, es por ello que es importante su identificación y corrección.

- La gestión por procesos reduce los tiempos muertos o innecesarios en la producción de bienes y servicios.
- Este método de gestión se afianza en el empowerment, por lo cual los empleados se autocontrolan y autoevalúan, y son responsables de la mejora continua de sus procesos, esto método es motivador.
- Este método de gestión potencia las ventajas competitivas de la organización.
- La gestión por procesos fomenta la integración eficaz, la cooperación y el trabajo en equipo ya que se tiene una visión compartida y elimina las barreras artificiales, organizativas y departamentales (Velasco, 2004, p. 63).

2.2.1.8. Pasos para gestionar un Proceso

- **Acciones Preliminares**

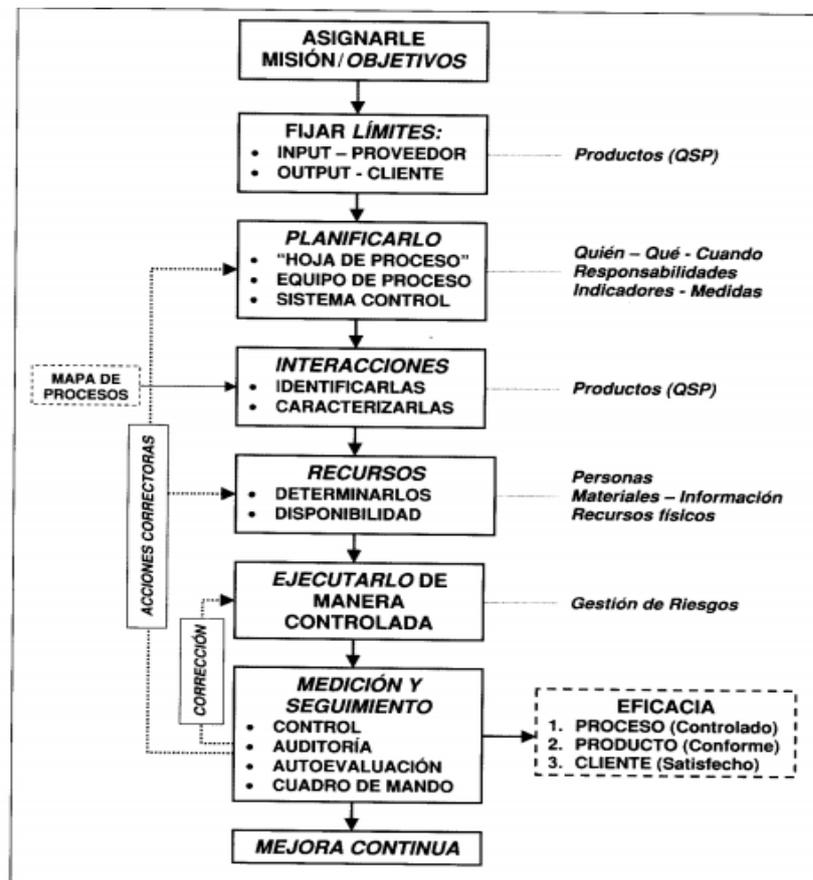
1. Comprender el concepto de procesos (comprender = conocerlo + saberlo aplicar a “mi ámbito de responsabilidad).
2. Comprender el concepto de gestión.

- **Etapas de la Gestión de un Proceso**

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos, tiempo/servicio y coste del proceso coherentes con los requisitos del cliente y con la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedores y clientes.
3. Planificar el proceso, y representarlo gráficamente (flujograma). Elaborar la “Hoja de Proceso”, definir el equipo de proceso y el sistema de control (batería de indicadores y medidas del proceso y del producto).
4. Comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el “Proceso del cliente”: Mapa de procesos como facilitador.

5. Asegurarse de que existan recursos físicos, materiales e información para la ejecución y control del proceso. Adecuada
6. Cuando el responsable no sea el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la solución de incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura en el funcionamiento de los controles.
7. Control permanente o con periodicidad de la planificación y la consecución de los objetivos.
8. Hacer rodar el proceso y buscar siempre su mejora continua. (Velasco, 2004, p. 116).

Grafico 3: Como se Gestiona un Proceso



Fuente: Velasco J., 2004, Gestión por Procesos

Tipos de Procesos

- **Procesos Operativos**

“Transforman los recursos para obtener productos o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido al cliente.”

“Este proceso se caracteriza porque aquí es donde se agrega el valor añadido y siempre necesita recursos para su ejecución e información para su control y gestión.”

- **Procesos de Apoyo**

Se refieren a “los procesos de gestión del talento humano (selección y contratación, promoción interna, integración, comunicación interna y desarrollo de las personas), a los procesos de abastecimiento o aprovisionamiento (de maquinaria, materiales, tecnología, mantenimiento, etc.) y al proceso de gestión de proveedores”.

- **Procesos de Gestión**

“Este proceso se encarga de recopilar datos de los otros procesos para convertirlos en información y utilizarlos en la toma de decisiones con respecto a acciones correctoras o preventivas que se promoverán en la empresa.”

Estamos hablando de:

Procesos de Dirección

“Este proceso consiste en la Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, para la retroalimentación del proceso”. (Velasco, 2004, p. 67).

Representación Gráfica de los Procesos

Existe una “serie de símbolos normalizados (**normas ANSI**) que se utilizan para la representación formal de los diagramas.”

“Los diagramas son una herramienta grafica para facilitar la comunicación interna, la ejecución y el análisis de los procesos.”

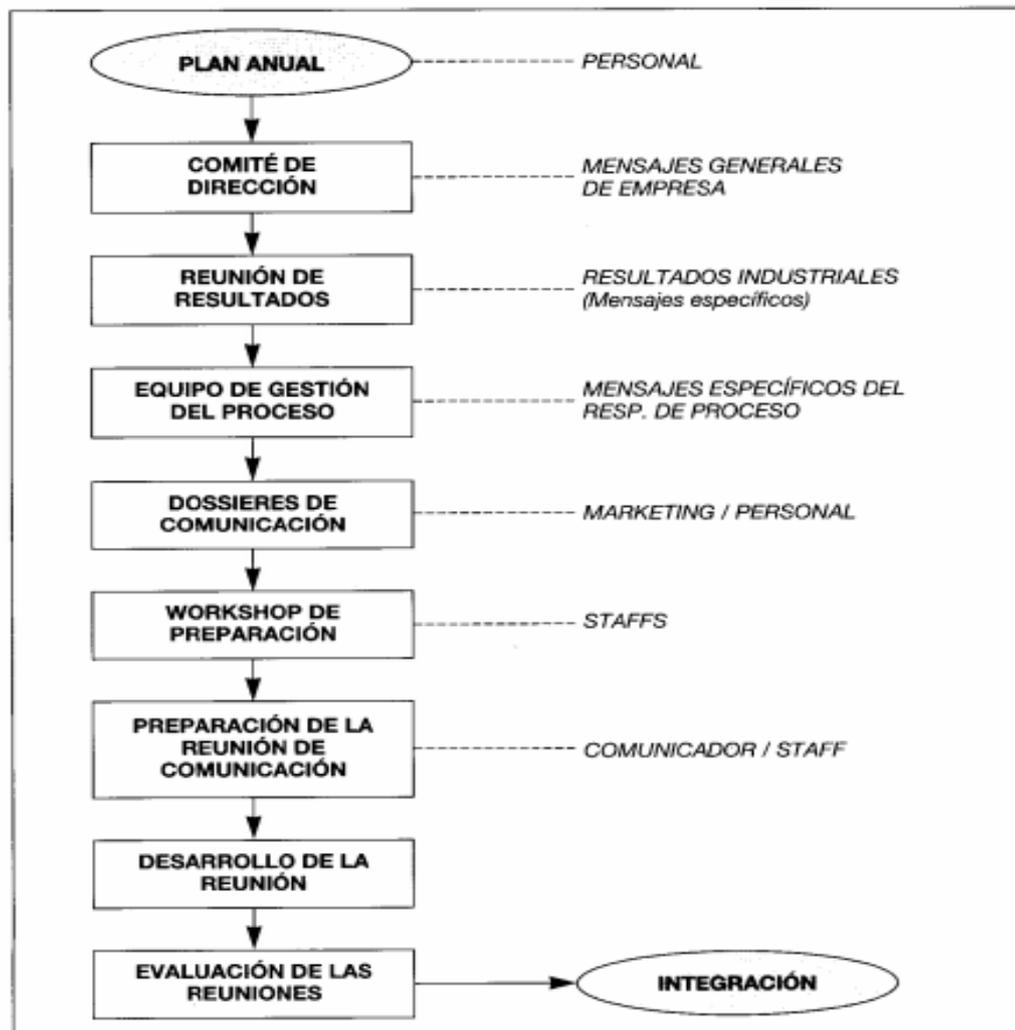
- El rectángulo representa una actividad que se desarrolla o desarrollara dentro del proceso.
- El rombo representa la decisión, por lo cual genera dos o más secuencias alternativas en el proceso.
- El eclipse representa las entradas y salidas de los procesos.
- Rectángulo de línea discontinua representa el soporte documental.
- Ovalillos representa las conexiones con otros procesos.

Existen dos tipos de representación gráfica de procesos las cuales son:

- **El diagrama de bloques**

“Proporciona una visión clara, sencilla y rápida de un proceso complejo. Se puede incorporar una breve información sobre cada actividad en figuras conectadas.”

Grafico 4: Diagrama de Bloques del Proceso Comunicación en Cascada



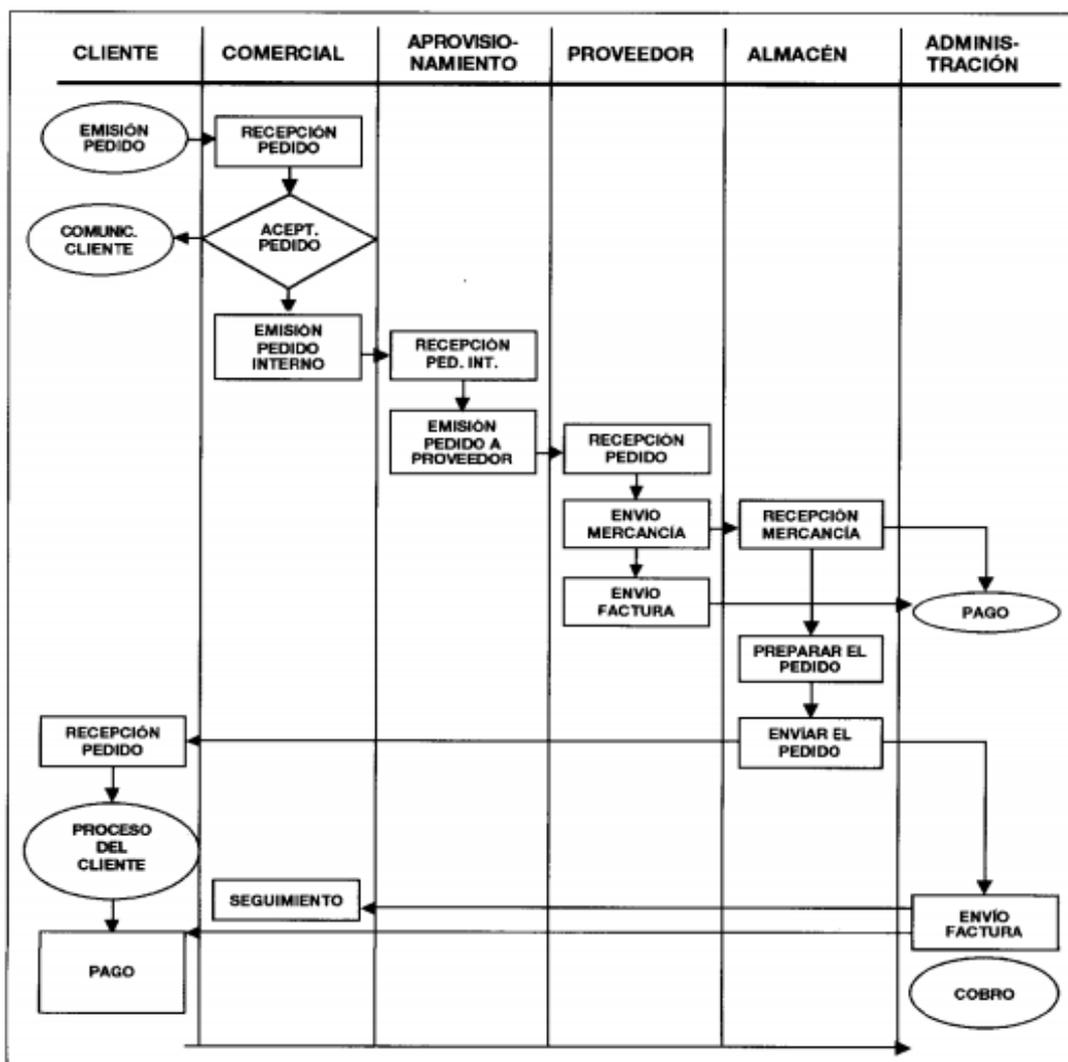
Fuente: Velasco J., 2004, Gestión por Procesos

- **El diagrama de flujo funcional**

“Muestra la secuencia de actividades de un proceso a través de las diferentes áreas organizativas o departamento implicados. Es la herramienta adecuada cuando se pretende analizar un proceso.”

Si se quiere identificar todos los tiempos de espera acarreados por una determinada actividad, se pueden utilizar para representar hasta el nivel de tareas individuales (Velasco, 2004, p. 89).

Grafico 5: Diagrama de Flujo



Fuente: Velasco J., 2004, Gestión por Procesos

Normalización de Procesos: Herramientas

Los procesos se formalizan mediante la “Hoja de Procesos”, la cual consta de las siguientes partes:

- 1.- Encabezamiento (título del proceso y su código), objeto y alcance.
- 2.- El diagrama de flujo de procesos; se comienza con los límites del proceso, es decir las entradas y salidas (eclipses sombreados).
- 3.- Descripción (breve) de las actividades operativas y de control del proceso.

Si se trata de una actividad clave o crítica, mencionar su mecanismo de control de riesgos (o autocontrol) o para su vigilancia. El control alarga el proceso, pero lo asegura.

4.- Siempre debe existir un ejecutor de cada actividad, ya que muchas veces los procesos son interfuncionales. Se separa de la persona que tiene la responsabilidad de todo el proceso. (Velasco, 2004, p. 93).

2.2.2 Definición de Productividad

“La productividad es la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo.” (Prokopenko, p. 4).

La esencia para mejorar la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo.

“La productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.” (Prokopenko, p. 5).

“La productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los siguientes criterios: los objetivos, la eficiencia, la eficacia y la comparabilidad” (Prokopenko, p. 6).

- **Objetivos:** “medida en que se alcanzan.” (Prokopenko, p. 6).
- **Eficiencia:** “grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.” (Prokopenko, p. 6).
- **Eficacia:** “resultado logrado en comparación con el resultado posible.” (Prokopenko, pág. 6).

- **Comparabilidad:** “forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.” (Prokopenko, p. 6).

Importancia de la Productividad

“La productividad en una empresa es importante porque contribuye al crecimiento económico de los colaboradores y del país, se incrementa los niveles de vida, es decir mejora la calidad de vida de los empleados y sus familiares, mejora la balanza de pagos de la nación y controla la inflación del país.” (Prokopenko, pág. 6).

Estos cambios influyen en los niveles de las remuneraciones, las relaciones costos /precios, las necesidades de inversión de capital y el empleo. (Prokopenko, p. 7).

Factores que influyen en la Productividad de la Empresa

Los factores para la productividad dependen de dos categorías, las cuales son:

Internos: Son los factores que están sujetos al control por la empresa.

Factores Duros

- **Producto**

Se refiere al “Grado en que el producto satisface las exigencias de la producción.” (Prokopenko, p. 8).

“El «valor de uso» es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El «valor de uso» se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.” (Prokopenko, p. 8).

Si se desea ser productivos se debe tener en cuenta: la disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable.

Por último, “el factor costo-beneficio se puede realizar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o la reducción del costo para la obtención de un mismo beneficio.” **(Prokopenko, p. 11).**

- **Planta y Equipo**

Estos elementos desempeñan un papel fundamental en todo programa de mejoramiento de la productividad.

“El mejoramiento de la productividad consiste en un buen mantenimiento, el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas, el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas, la reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.” **(Prokopenko, p. 11).**

“La productividad de estos elementos se pueden mejorar prestando mayor atención a su utilización, antigüedad, modernización, mantenimiento, control de los inventarios, planificación y control de la producción, etc.” **(Prokopenko, p. 11).**

- **Tecnología**

“La innovación tecnológica es muy importante para incrementar la productividad, ya que mediante el uso de la tecnología se puede mejorar la producción de bienes y servicios, perfeccionar la calidad e introducir nuevos métodos de comercialización.” **(Prokopenko, p. 11).**

“Una adecuada automatización conlleva a mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.” **(Prokopenko, p. 12).**

- **Materiales y Energía**

“Pequeños esfuerzos por reducir el consumo de materiales y energía pueden producir notables resultados. Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso).” **(Prokopenko, p. 12).**

El rendimiento del material depende de la selección del material correcto, su calidad, su uso, el control del proceso y el control de los productos rechazados, sobras y desechos, etc.

Factores Blandos

- **Personas**

“Es el principal recurso y el más importante si se desea mejorar la productividad.” **(Prokopenko, p. 12).**

Las funciones que cumplen las personas se caracterizan por la dedicación a su trabajo y eficacia en el logro de las metas institucionales.

“La dedicación se refiere a la medida en que una persona se consagra a su trabajo, es decir no solo su capacidad es importante, sino también su voluntad para trabajar.” **(Prokopenko, p. 12).**

“La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad.” **(Prokopenko, p. 12).**

“Las recompensas (dinero, mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje) motivan a los trabajadores, dando como resultado el eficiente desarrollo de sus funciones.” **(Prokopenko, p. 13).**

“Los incentivos salariales deben siempre estar relacionados con el volumen del cambio logrado y esto debe estar considerado en el plan de incentivos eficaces.”

(Prokopenko, p. 13).

- **Organización y Sistemas**

“Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización periódica para alcanzar nuevos objetivos.” **(Prokopenko, p. 14).**

“Para lograr la productividad en una empresa debe existir una buena comunicación en toda la empresa y las unidades de mando deben prever los cambios del mercado y responder a ellos.” **(Prokopenko, p. 14).**

- **Métodos de Trabajo**

“Es el sector más prometedor para mejorar la productividad.” **(Prokopenko, p. 14).**

“La productividad se logra mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo.” **(Prokopenko, p. 15).**

“El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.” **(Prokopenko, p. 15).**

- **Estilos de Dirección**

“En algunos países se considera que el incremento de la productividad se debe a una eficiente dirección empresarial, puesto que el director o gestor es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.” **(Prokopenko, p. 15).**

“Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas cree que hasta el 85% de los problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual.” **(Prokopenko, p. 15).**

“No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quién aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.” **(Prokopenko, p. 16).**

Externos: “Son los que quedan fuera del control de la empresa, es por ello que deben tomarse esos factores en consideración durante la fase de planificación del programa y tratar de influir en ellos mediante la unión de fuerzas con otras partes interesadas.” **(Prokopenko, p. 16).**

- **Ajustes Estructurales**

“Los cambios estructurales de la sociedad influyen en la empresa, independientemente de la dirección de las compañías.” **(Prokopenko, p. 16).**

“La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y esté orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social.” **(Prokopenko, p. 17).**

“Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.” **(Prokopenko, p. 18).**

- **Económicos**

“Los cambios económicos más relevantes están vinculadas con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad.” (Prokopenko, p. 19).

- **Demográficos y sociales**

“Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales.” (Prokopenko, p. 19).

“La tasa de natalidad y de mortalidad influye en los cambios demográficos, ya que de esto depende la variación en la fuerza de trabajo.” (Prokopenko, p. 19).

“Los valores y las actitudes culturales pueden promover u obstaculizar la productividad, es por ello que se debe estudiar y comprender estas creencias, actitudes y tradiciones, todas las cuales cambian con las nuevas técnicas y el desarrollo económico.” (Prokopenko, p. 20).

Recursos Naturales

“La capacidad de una nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad.” (Prokopenko, p. 20).

- **Mano de obra**

“La fuente más importante de crecimiento es la población por sus actitudes, valores, motivaciones, capacidades técnicas, su educación y formación profesional, es decir, el ser humano es el recurso natural más valioso para que una empresa sea productiva.” (Prokopenko, p. 20).

“La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo.” (Prokopenko, p. 21).

- **Tierra**

“La tierra exige una adecuada administración, explotación y política nacional, ya que la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos y destructores del factor material más fundamental.”

(Prokopenko, p. 21).

- **Energía**

“La energía también es el recurso de gran importancia, ya que la oferta de energía influye en las combinaciones de capital/trabajo y de esta depende el incremento o reducción de la productividad.” **(Prokopenko, p. 22).**

“Los directores y gestores de las empresas deben conocer, comprender y tener en cuenta que el inadecuado uso de la energía puede reducir la productividad.”

(Prokopenko, p. 22).

- **Materias Primas**

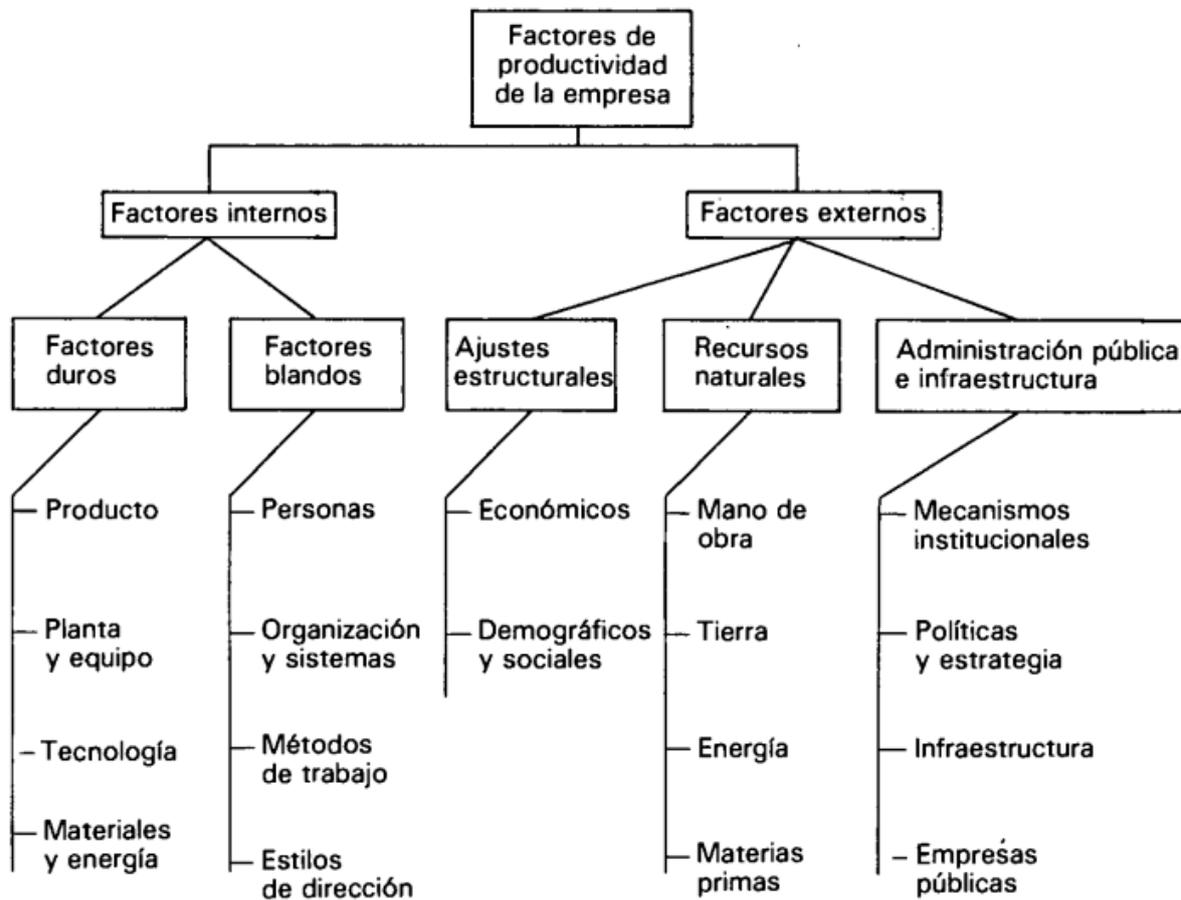
“Los precios de las materias primas están sujetas a fluctuaciones, es por ello que existe una estrecha relación entre el costo de los materiales y su uso, ya que si se desea sacar mayor provecho a las materias primas es necesario reparar, reutilizar y reciclar.”

(Prokopenko, p. 22).

Administración Pública e Infraestructura

“Las políticas, estrategias y programas del estado o gobierno repercuten directamente en la productividad de una empresa, ya que los cambios estructurales o normativos que se hacen en la gestión pública originan leyes, reglamentos o prácticas institucionales.” **(Prokopenko, p. 23).**

Grafico 6: Factores de Productividad de la Empresa



Fuente: Prokopenko J., 1987, Gestión de la Productividad.

Estructura básica para el mejoramiento de la Productividad

“Cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales” según Alan Lawlor. (Prokopenko, p. 23).

- **“Reconocimiento:** Tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.” (Prokopenko, p. 23).
- **“Decisión:** Después de convencernos de que debemos mejorar, se debe poner en práctica una decisión.” (Prokopenko, p. 23).
- **“Admisibilidad:** Debe existir la posibilidad de aplicar las decisiones.” (Prokopenko, pág. 23).

- “**Acción:** Aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el objetivo último.” (Prokopenko, p. 23).

Tabla 1: Etapas para un Proceso Exitoso de Mejoramiento de la Productividad

Etapa 1: Determinación y clasificación por orden de prioridad de los objetivos de la empresa	Acordar las tres o más metas más importantes que se han de alcanzar mediante los esfuerzos de productividad. Decidir las prioridades.
Etapa 2: Determinar los criterios de producción dentro de los límites de la organización.	Cuantificar cada uno de las metas. Estudiar todas las limitaciones con respecto al capital, al personal, a la tecnología, al mercado, etc.
Etapa 3: Preparar un plan de acción.	Elaborar los detalles de los elementos del plan de acción. Concebir los cambios de la organización. Asignar tareas a los individuos. Completar listas detalladas de actividades en las que se indiquen los procedimientos de aplicación.
Etapa 4: Eliminar los obstáculos conocidos a la productividad.	Corregir los defectos visibles en las actividades como: los estrangulamientos de la capacidad y los elementos del trabajo y los gastos repetitivos antieconómicos.
Etapa 5: Establecer métodos y sistemas de medición de la productividad.	Elegir las medidas de la productividad con respecto al conjunto de metas. Utilizarlas para calcular los índices de productividad del periodo base. Utilizarlas para efectuar comparaciones en el futuro.
Etapa 6: Ejecutar el plan de acción.	Introducir cambios que aseguren un aumento sustancial de la productividad en los proyectos existentes. Centrar la atención en los elementos de actividad prioritaria que presenten posibilidades de obtener resultados rápidos. Concentrarse en las actividades y las metas en corto plazo, visibles, urgentes y fácilmente alcanzables (el nivel de esfuerzo debe ser proporcional al rendimiento previsto). Iniciar una medición y presentación de informes periódicas paso a paso.
Etapa 7: Motivar a los trabajadores y a los gerentes a lograr una mayor productividad	Dar formación a los trabajadores para que identifiquen las limitaciones y resuelvan los problemas. Mitigar el temor al cambio por medio de la planificación, la formación superior y la instrucción. Dar un reconocimiento adecuado a los trabajadores y supervisores por los mejores resultados del grupo. Mantener una carga de trabajo plena para los trabajadores durante el día. Estimular la participación de los trabajadores en el esfuerzo en favor de la productividad (círculos de productividad y calidad, comités consultivos, etc).

Etapa 8: Mantener el impulso de los esfuerzos de productividad.	No permitir nunca un aflojamiento después de que se termine un proyecto. Estar dispuesto a emprender nuevos proyectos sucesivos de productividad.
Etapa 9: Mantener la vigilancia del clima de la organización.	Promover la confianza mutua entre los trabajadores y sus supervisores. Mantener una alta calidad de los procedimientos de medición. Elaborar informes regulares sobre los costos y la calidad de la producción. Promover el interés contante por la actividad de los jefes de explotación y especialistas en productividad, así como un apoyo permanente a ese personal. No tratar nunca de realizar varios proyectos importantes de productividad simultáneamente. No ignorar la perpetua necesidad de capacitar a los trabajadores y supervisores.

Fuente: Prokopenko J., 1987, Gestión de la Productividad.

Estas etapas se han de considerar únicamente como una especie de lista de verificación.

2.3 Marco Conceptual

- **Control**

Es una “función empresarial que se dedica a separar el producto aceptable (de acuerdo con determinados estándares de calidad o características objetivas) del que no lo es mediante la inspección de la materia prima, del producto acabado o en fases intermedias de la producción o el proceso”.

Para realizar un adecuado control “es necesario un programa de calidad que califique o controle en base a estándares de calidad y los puntos de inspección dentro del proceso productivo, haciendo que la evaluación del cumplimiento sea objetiva.” (Velasco, 2004, p. 14).

- **Calidad**

Se da cuando el bien fabricado o el servicio entregado responden a las necesidades objetivas (requisitos) del cliente.

La calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: satisfacer al cliente. (Velasco, 2004, p. 17).

“La calidad persigue la satisfacción del cliente, y la satisfacción del cliente depende de la percepción de este”. Esta percepción se basa en:

“**Q**” – “Calidad del producto o del servicio (de sus características). Cuando se puede percibir, es una dimensión fácilmente objetivable.” (Velasco, 2004, p. 22).

“**S**” – “Calidad de servicio. Se trata de las formas de cómo se entrega el producto o se presta el servicio. Son terriblemente variables con cada cliente e incluso para un mismo cliente.” (Velasco, 2004, p. 22)

“**P**” - Precio. “Aspecto bastante objetivable, ya que se refiere al costo.” (Velasco, 2004, p. 23).

- **Planificación**

“Es un instrumento que sirve de guía para conseguir los objetivos trazados. Aceptar esta definición conlleva a reconocer la necesidad de incrementar la capacidad de gestión, es decir convertirla en habitual.” (Velasco, 2004, p. 84).

“Los objetivos de las áreas o departamentos de la empresa deben ser de distintos alcances (multiaño, anuales, mensuales y diarios), y deben estar alineados con la estrategia de la institución o con el plan de negocio.” (Velasco, 2004, p. 86).

La esencia de la gestión es la planificación, ya que para gestionar se tiene que contar con planes de acción, es decir se debe tener claro que hay que hacer, como hay que hacerlo, quien lo va hacer y con qué recursos se hará. Además de la ejecución física, hay que planificar la forma de evaluar lo ejecutado y en esto lamentablemente se tiene menos hábito.

Para hacer posible una planificación, es necesario la información, formación y disciplina de las personas, así como la disponibilidad de los recursos necesarios.

La evaluación de todo lo que hacemos proporciona una información de gran interés para desencadenar acciones de aprendizaje y mejora de la gestión.

“Revisar la planificación bajo el enfoque de causa (planes de acción) - efecto (resultados) aumenta la probabilidad de lograr los objetivos trazados.” (Velasco, 2004, p. 87).

- **Eficacia**

El mejoramiento de la productividad en una empresa “es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, es decir una eficaz gestión nos ayudara conseguir las metas y los objetivos propuestos.” (Prokopenko, p. 68).

“La eficacia hace referencia a los resultados obtenidos en relación con las metas y el cumplimiento de los objetivos.” **(Prokopenko, p. 69).**

Para lograr mejorar la productividad es necesario el compromiso de todos los colaboradores, asimismo la aceptación a los cambios.

- **Eficiencia**

“Es necesario analizar más detenidamente el factor humano y su contribución en el mejoramiento de la productividad, ya que una mano de obra de alta calidad se caracteriza por un comportamiento productivo.” **(Prokopenko, p. 221).**

“El comportamiento o la actitud de los colaboradores es el resultado de características personales y de la organización, como: actitudes hacia el trabajo; conocimientos teóricos y prácticos y las oportunidades de superación y desarrollo que puede ofrecerle la institución.” **(Prokopenko, p. 224).**

“Si se desea lograr que nuestra fuerza de trabajo sea más productiva debemos influir en las tres características mencionadas en el párrafo anterior de una forma equilibrada y coordinada.” **(Prokopenko, p. 221).**

Los conocimientos técnicos y las capacidades pueden perfeccionarse por medio de una planificación apropiada de la mano de obra, la selección, la colocación y rotación en el trabajo, la capacitación y el desarrollo. Todos estos elementos son una parte y una estrategia de la gestión atinadas. **(Prokopenko, p. 224).**

“La eficiencia de los colaboradores responde a la función de la dirección, la motivación, la participación en las ganancias, la capacitación y la organización del trabajo, las condiciones de trabajo y las técnicas de mejoramiento de la productividad.” **(Prokopenko, p. 224).**

- **Autocontrol**

“Se da cuando el trabajador o empleado se hace responsable del resultado y de la mejora continua del proceso que ejecuta en su puesto de trabajo.”

Es así que queda la función de control de calidad desplegada entre todos los colaboradores que laboran en la empresa. (Velasco, 2004, p. 16).

- **Gestión**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Lleva implícito los conceptos de objetivo y mejora contribuyendo a aumentar el valor añadido percibido (satisfacer más y mejor al cliente), aportando una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

- **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. O Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

- **Incentivo**

Los profesionales se esforzaban más cuando recibían un aliciente adicional en función de su productividad. (Frederick W. Taylor.)

- **Capacitaciones**

Según el autor Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS

3.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la gestión por procesos y productividad en la FCAC – UPLA.

3.2 Hipótesis (s) Específica (s)

- a) Existe una relación significativa entre el control y productividad en la FCAC – UPLA.
- b) Existe una relación significativa entre la calidad y productividad en la FCAC – UPLA.
- c) Existe una relación significativa entre la planificación y productividad en la FCAC – UPLA.

3.3 Variables (definición conceptual y operacionalización)

Definición Conceptual:

- **Gestión por Procesos**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Velasco, 2004, pág. 37)

- **Productividad**

“La productividad es la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo.” (Prokopenko, 1987, pág. 4)

Definición Operacional:

- **Gestión por Procesos**

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en sus procesos y consiste en hacer un mapa de procesos de calidad que

responde a una planificación para el logro de los objetivos. Estos procesos deben ser controlados para asegurar el logro de los objetivos trazados.

- **Productividad**

La productividad consiste en hacer uso eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa, para de esta manera lograr mejores resultados en la producción de bienes o servicios, es decir reducir los costos de producción.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Método de Investigación

La presente investigación es de método científico, ya que “es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación” (**Ruiz, 2007, p. 04**).

4.2 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo pura o básica, porque “tiene como finalidad buscar el conocimiento por el conocimiento, más allá de sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo consiste en ampliar y profundizar cada vez nuestro saber de la realidad y, en tanto este saber que se pretende construir es un saber científico, su propósito será el de obtener generalizaciones cada vez mayores (hipótesis, leyes, teorías).” (**Cazau, 2006, p. 18**).

4.3 Nivel de Investigación

La presente investigación es de nivel correlacional, o conocido por Sampieri como alcance correlacional.

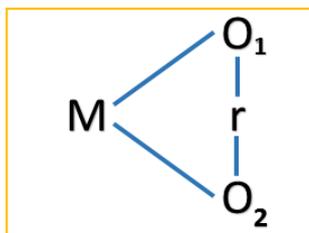
Este tipo de estudios tiene como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos o variables en un momento determinado” (**Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 93**). “Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, primero se mide cada una de estas después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones” (**Sampieri, et. al. 2014, p. 93**).

4.4 Diseño de la Investigación

La presente investigación es de diseño transeccional o transversal, debido a que el autor (**Liu, 2008 y Tucker, 2004**), manifiesta que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede”. (**Sampieri, et. al. 2014, p. 154**)

Diseño transeccional correlacionales – causales, estos diseños “Describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa – efecto (causales)” (**Sampieri, et. al. 2014, p. 157**).

En los **diseños transeccionales correlacionales-causales**, “las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta” (**Sampieri, et. al. 2014, p. 158**).



Donde:

- M = Muestra
- O₁ = Variable 1
- O₂ = Variable 2
- r = Relación de las variables de estudio

4.5 Población y muestra

- **Población**

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (**Tamayo 2012, p.45**).

La población para la presente investigación estará conformada por 42 personas, de las cuales 25 son colaboradores administrativos y 17 son coordinadores de las distintas áreas o departamentos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en la Universidad Peruana los Andes.

Tabla 2: Total de Coordinaciones y colaboradores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

COORDINACIONES O ÁREAS	COLABORADORES
Decanato	3
Dirección de Departamento Académico	3
Dirección de Investigación	2
Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas	4
Escuela Profesional de Administración y Sistemas	4
Secretaria Docente	3
Coordinación de Asuntos Administrativos, Planificación y Presupuesto	2
Coordinación de Asuntos Académicos	4
Coordinación de Producción y Servicios	1
Coordinación de Practicas Pre-Profesionales	2
Coordinación de Responsabilidad Social y Bienestar Social	2
Coordinación de Educación Semipresencial	4
Coordinación de Grados y Títulos	2
Responsable de Laboratorio	4
Responsable de Biblioteca	2
TOTAL DE COLABORADORES	42

Fuente: Elaboración propia

- **Muestra**

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población. (Mata 1997, p. 36).

Debido a que se tiene una población reducida el tamaño de muestra será censal, ya que el número de unidades de estudio es mínimo; es decir según **(Carrasco 2006, p.14)** manifiesta que: “Este tipo de muestreo se le denomina No Probabilístico porque es una muestra No probabilística Intencionada, debido a que se da en base a una opinión o intención particular de quien selecciona la muestra”.

4.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Encuesta:

La encuesta es un “Conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre un determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos que integran la población estudiada.” **(Zapata 2006, p. 189).**

Cuestionario:

“Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” **(Gómez 2006, p. 125).**

4.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos recogidos en las diferentes coordinaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables se utilizará el programa estadístico informático SPSS versión 24 y Microsoft Office Excel.

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales. Con más de 30 años de existencia es, en la actualidad, este es el paquete estadístico con más difusión a nivel mundial.

Para el correcto análisis de los datos procesados se hará uso de cuadros estadísticos y gráficos elaborados mediante el programa estadístico SPSS versión 24 (Alfa de Cronbach y Rho de Spearman) y Microsoft Office Excel, interpretados por el investigador.

- **Alfa de Cronbach:** Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951.
- **Rho de Spearman:** “Son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)”.” Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales”. (Sampieri, et. al. 2014, p. 322).

Charles Edward Spearman. (Londres, 1863 - 1945) fue un psicólogo británico que destacó por sus estudios sobre la inteligencia y las aptitudes humanas. Siguió estudios de psicología en Alemania y se doctoró en Leipzig. Fue profesor de mente y lógica en el University College de Londres.

4.8 Aspectos éticos de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del Proyecto, hasta la sustentación de la Tesis.

Por consiguiente, me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1 Descripción de resultados

5.1.1 Prueba de confiabilidad de las Variables

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 2.4.

Para conocer el grado de fiabilidad del instrumento, el cuestionario de 40 preguntas fue sometido al estadístico Alfa de Cronbach, donde nos arrojó como resultado una estadística de fiabilidad de **0.928** la cual es excelente, ya que denota un intervalo muy bueno de precisión del instrumento, según la siguiente escala del Alfa de Cronbach.

Coeficiente alfa > .9 es excelente

Coeficiente alfa > .8 es bueno

Coeficiente alfa > .7 es aceptable

Coeficiente alfa > .6 es cuestionable

Coeficiente alfa > .5 es pobre

Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

Tabla 3: Estadístico de Fiabilidad del Instrumento

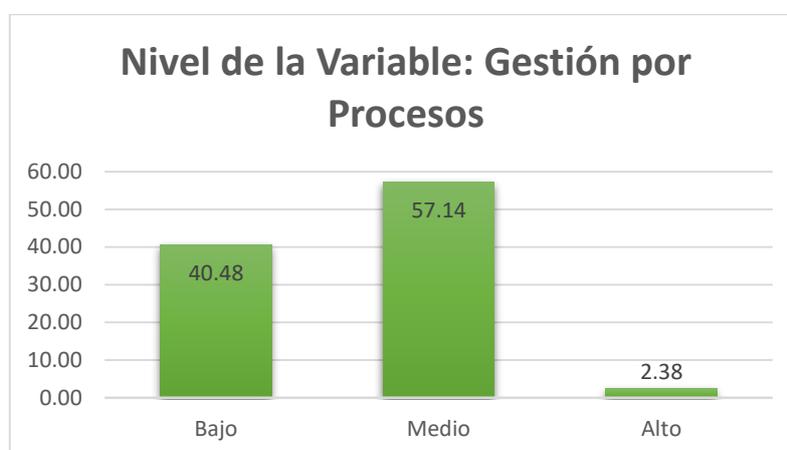
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	40

5.1.2 Resultado de las Variables y Dimensiones

Tabla 3: Nivel de la Variable Gestión por Procesos

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bajo</i>	17	40.48
<i>Medio</i>	24	57.14
<i>Alto</i>	1	2.38
Total	42	100

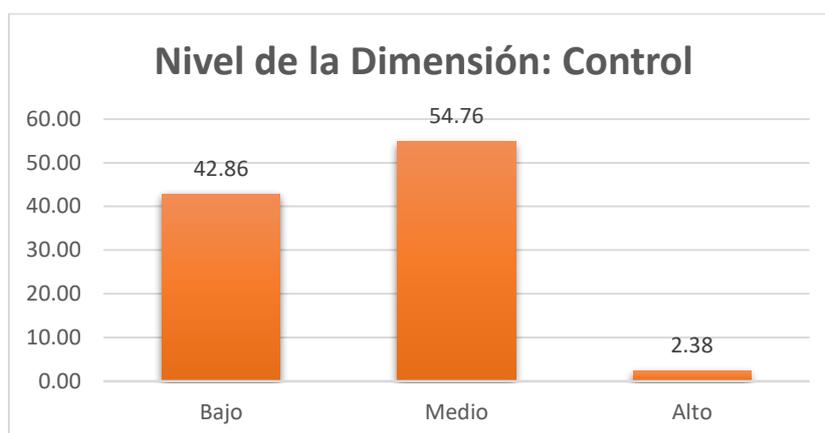
Grafico 7: Nivel de la Variable Gestión por Procesos



Interpretación: Como se observa en la tabla y figura, el 57.14% de los encuestados consideran que existe un nivel medio o regular en la aplicación del método de gestión por procesos, ya que no se ejecuta correctamente lo planificado, la calidad no es una prioridad en la facultad y no se controla lo planificado, los procesos y la calidad de los resultados.

Tabla 4: Nivel de la Dimensión Control

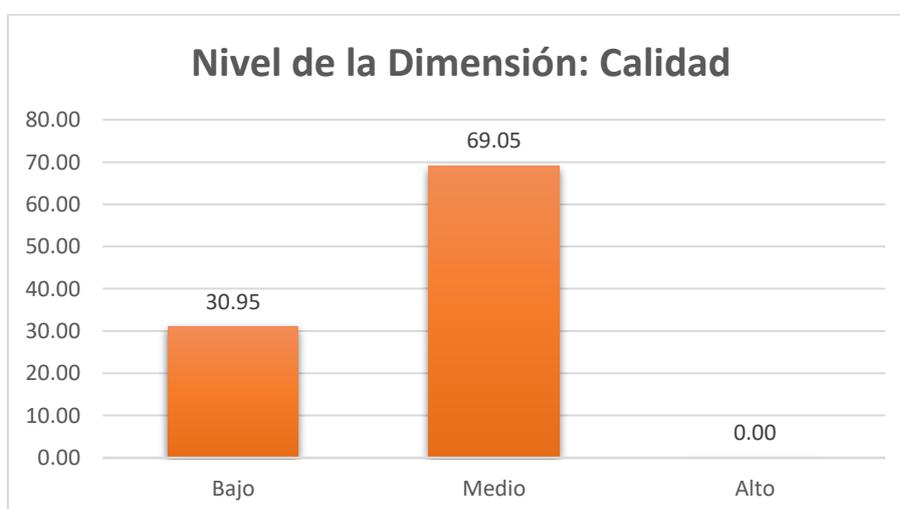
	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bajo</i>	18	42.86
<i>Medio</i>	23	54.76
<i>Alto</i>	1	2.38
Total	42	100

Grafico 8: Nivel de la Dimensión Control

Interpretación: Como se observa en la tabla y figura, el 54.76% de los encuestados manifiestan que existe un nivel medio o regular con respecto al control que se aplica a las tecnologías de información y comunicación, a las políticas y normas de la Facultad y al desempeño de los colaboradores.

Tabla 5: Nivel de la Dimensión Calidad

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bajo</i>	13	30.95
<i>Medio</i>	29	69.05
<i>Alto</i>	0	0.00
Total	42	100

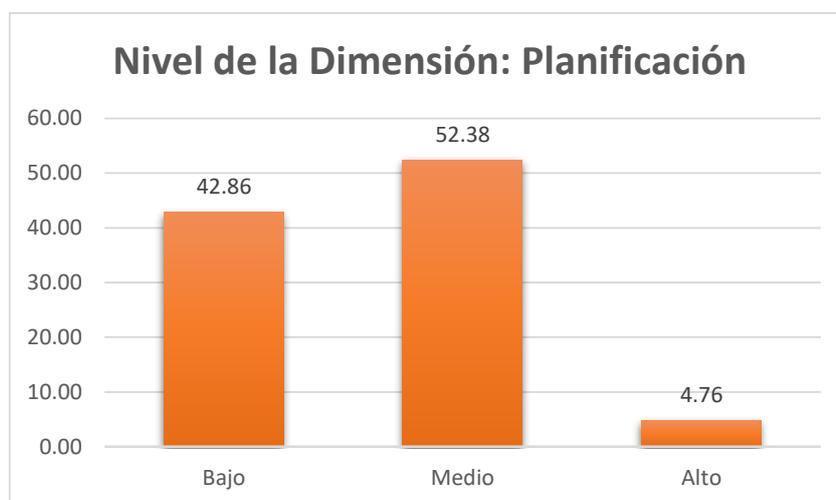
Grafico 9: Nivel de la Dimensión Calidad

Interpretación: Como se observa en la tabla y figura, el 69.05% de los encuestados consideran que existe un nivel de la calidad medio o regular, debido a que no se procesan correctamente las quejas y sugerencias, no existe interés por medir el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los procesos y procedimientos administrativos, no existe interés por brindar un valor agregado, ni mucho menos la mejora continua.

Tabla 6: Nivel de la Dimensión Planificación

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bajo</i>	18	42.86
<i>Medio</i>	22	52.38
<i>Alto</i>	2	4.76
Total	42	100

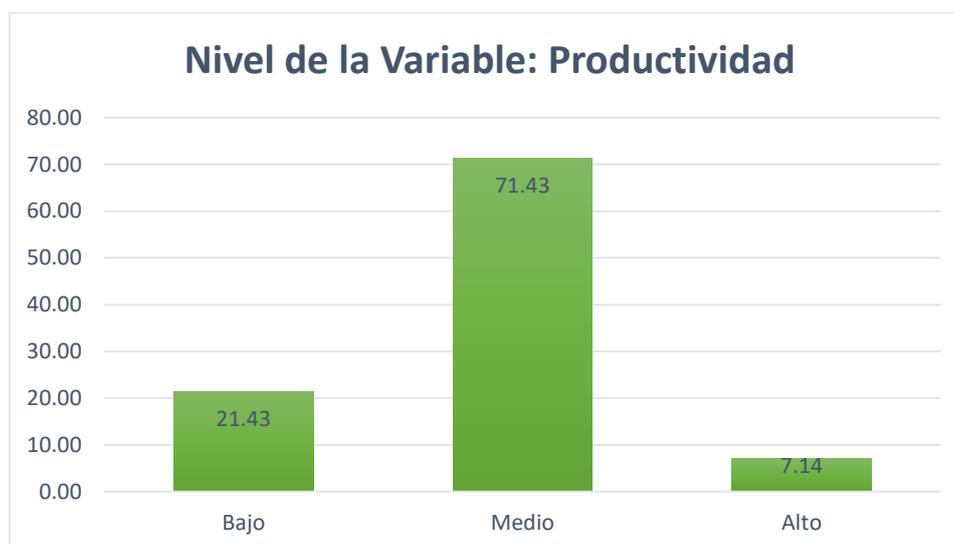
Grafico 10: Nivel de la Dimensión Planificación



Interpretación: Como se observa en la tabla y figura, el 52.38% de los encuestados manifiestan que existe un nivel de planificación medio o regular, ya que si bien es cierto existe un PEI, pero muchos de los colaboradores desconocen los objetivos, las estrategias, etc, es decir existe un deficiente comunicación debido a que muchos de los coordinadores carecen de las habilidades de un líder. Por otro lado, se evidencia que la información obtenida de los usuarios no se está aprovechando correctamente.

Tabla 7: Nivel de la Variable Productividad

	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bajo</i>	9	21.43
<i>Medio</i>	30	71.43
<i>Alto</i>	3	7.14
Total	42	100

Grafico 11: Nivel de la Variable Productividad

Interpretación: Como se observa en la tabla y figura, el 71.43% de los encuestados consideran que existe un nivel medio o regular de productividad con respecto a las metas cumplidas, recursos usados, capacitaciones planificadas e incentivos otorgados.

5.2 Contraste de Hipótesis

Los datos recogidos en la encuesta fueron analizados mediante el **Rho de Spearman**, y para la contratación de hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

- **Hipótesis General**

Paso 01: Planteamiento del Sistema de Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 =$ (No existe regresión)

H₁: Si existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 \neq$ (Existe regresión)

Paso 02: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo.

Se utilizó el nivel de significancia de 5%, $\alpha = 0.05$, por tratarse de un proyecto de investigación.

Paso 03: Cálculo del estadístico de prueba

El estadístico de prueba **Rho de Spearman** se calculó utilizando el software estadístico SPSS 24, y se contrastó las hipótesis mediante la siguiente tabla de equivalencias:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Hernandez (2006) Metodología de la Investigación

Tabla 8: Nivel de Correlación entre la gestión por procesos y la productividad

Rho de Spearman	GESTIONPORPR OCESOS	Coeficiente de correlación	1,000	,862**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	42	42
	PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	,862**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	42

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

Paso 04: Conclusión

Según la tabla de equivalencias se acepta la hipótesis general, ya que el nivel de correlación entre la gestión por procesos y la productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 0.862, lo cual nos da a conocer que existe una correlación positiva fuerte.

- **Hipótesis Específica 01**

Paso 01: Planteamiento del Sistema de Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre el Control y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 =$ (No existe regresión)

H₁: Si existe relación significativa entre el Control y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 \neq$ (Existe regresión)

Paso 02: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo.

Se utilizó el nivel de significancia de 5%, $\alpha = 0.05$, por tratarse de un proyecto de investigación.

Paso 03: Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 9: Nivel de Correlación entre el control y la productividad

			Control	Productividad
Rho de Spearman	Control	Coeficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	42	42
	Productividad	Coeficiente de correlación	,814**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	42

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

Paso 04: Conclusión

Según la tabla de equivalencias se acepta la hipótesis Especifica 01, ya que el nivel de correlación entre el control y la productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 0.814, lo cual nos da a conocer que existe una correlación positiva fuerte.

- **Hipótesis Específica 02**

Paso 01: Planteamiento del Sistema de Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre la Calidad y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 =$ (No existe regresión)

H₁: Si existe relación significativa entre la Calidad y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 \neq$ (Existe regresión)

Paso 02: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo.

Se utilizó el nivel de significancia de 5%, $\alpha = 0.05$, por tratarse de un proyecto de investigación.

Paso 03: Cálculo del estadístico de prueba

Tabla 10: Nivel de Correlación entre la calidad y la productividad

		Calidad	Productividad
Rho de Spearman	Calidad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42
	Productividad	Coeficiente de correlación	,693**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

Paso 04: Conclusión

Según la tabla de equivalencias se acepta la hipótesis Especifica 02, ya que el nivel de correlación entre la calidad y la productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 0.693, lo cual nos da a conocer que existe una correlación positiva media.

- **Hipótesis Específica 03**

Paso 01: Planteamiento del Sistema de Hipótesis

H₀: No existe relación significativa entre la Planificación y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 =$ (No existe regresión)

H₁: Si existe relación significativa entre la Planificación y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - UPLA.

$\beta_1 \neq$ (Existe regresión)

Paso 02: Nivel de significancia, valor crítico y zona de rechazo.

Se utilizó el nivel de significancia de 5%, $\alpha = 0.05$, por tratarse de un proyecto de investigación.

Paso 03: Cálculo del estadístico de prueba

Tabla: Nivel de Correlación entre la planificación y la productividad

		Planificación	Productividad
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	42
	Productividad	Coeficiente de correlación	,772**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

Paso 04: Conclusión

Según la tabla de equivalencias se acepta la hipótesis Especifica 03, ya que el nivel de correlación entre la planificación y la productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es de 0.772, lo cual nos da a conocer que existe una correlación positiva fuerte.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

HIPÓTESIS GENERAL

En el estudio de investigación, realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, teniendo la finalidad de determinar la relación que existe entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – UPLA, se demuestra en la hipótesis general que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre estas dos variables es de 0.862, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte.

Es evidente que, en estos tiempos modernos y globalizados, las empresas viven en un entorno cambiante, la renovación constante y la mejora continua se han convertido en una dinámica arrolladora, es por ello que es sumamente importante que las empresas e instituciones tomen medidas para mejorar su productividad, es decir sean más eficaces y eficientes al momento de hacer uso de sus recursos. Para lograr una mejor productividad es necesario que las instituciones apliquen tipos de gestiones en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

Tal como indica **Medico (2017)**, en su investigación demostró que la implementación de la gestión por procesos permitió mejorar la eficacia y la eficiencia en la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos.

A esto, podemos fortalecer con la nueva metodología de gestión para resultados, ya que la gestión por procesos busca optimizar los procesos teniendo en cuenta que el bien o servicio entregado responda a las necesidades objetivas del cliente. Y la gestión para resultados es un modelo de gestión que pone énfasis en los resultados, ya que considera que todos los recursos y esfuerzos de la organización deben estar dirigidos al logro de resultados.

Así mismo **Ponce (2019)**, en su tesis una de sus conclusiones fue que existe relación significativa entre la gestión por procesos y la mejora continua en las instituciones educativas estatales del nivel secundario del Distrito Mariano Melgar – Arequipa 2018.

De igual manera **Paucar (2012)**, en su tesis arribo a la conclusión que la productividad laboral depende de la correcta administración o gestión que realicen los directivos.

Del mismo modo **Prokopenko (1987)**, en su libro “Gestión de la Productividad” menciona que la productividad se logra mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo, es decir aplicando una Gestión por procesos o por resultados. Por otro lado, considera que lograr la eficacia y eficiencia en una organización es el resultado de una eficaz gestión.

Finalmente, **Velasco (2004)**, en su libro “Gestión por Procesos” considera que la gestión por procesos posibilita la optimización y racionalización de recursos, facilita la identificación de costos innecesarios, lo cual contribuye en la reducción de costos operativos innecesarios y reduce los tiempos muertos o innecesarios en la producción de bienes y servicios.

Por lo tanto, con la presente investigación se demuestra que aplicar una adecuada gestión por procesos donde prime la visión y satisfacción de los usuarios, se lograra reducir los costos y tiempos de producción de un bien o servicio y también se cumplirán las metas y objetivos trazados en la organización.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 01

En el estudio de investigación realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, teniendo como objetivo específico el de determinar si existe relación entre el Control y la Productividad en la Facultad de Ciencias

Administrativas y Contables – UPLA, se demuestra en la hipótesis específica 01 que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre el Control y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre la dimensión control y la variable productividad es de 0.814, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte.

En estos tiempos de alta competitividad empresarial, es importante que las entidades independientemente de su tamaño y rubro cuenten con un sistema de control interno que les ayude a evitar situaciones no previstas y con un impacto financiero como malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros. Dichas situaciones podrían ser prevenidas gestionando el control interno con anticipación.

Tal como indica **Fayol**, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, ya que tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición, así mismo el control garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.

Así mismo **Velasco (2004)**, en su libro “Gestión por Procesos” menciona que el control es una función empresarial que se dedica a separar el producto aceptable (de acuerdo con determinados estándares de calidad o características objetivas) del que no lo es mediante la inspección de la materia prima, del producto acabado o fases intermedias de producción. El autor considera que para ejercer un adecuado control interno en una organización es necesario un programa de calidad que califique o controle en base a estándares de calidad y puntos de inspección dentro del proceso productivo.

Del mismo modo **Prokopenko (1987)**, en su libro “Gestión de la Productividad” menciona que el incremento de la productividad se debe a una eficiente dirección empresarial, puesto que el director o gestor es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

También considera que es necesario empoderar al colaborador para que esta persona se haga responsable del resultado de sus funciones y de la mejora continua del proceso que ejecuta en su puesto de trabajo.

Por lo tanto, con la presente investigación se demuestra que desarrollar un control interno adecuado permitirá a la organización optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 02

En el estudio de investigación realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, teniendo como objetivo específico el de determinar si existe relación entre la Calidad y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – UPLA, se demuestra en la hipótesis específica 02 que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la Calidad y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre la dimensión Calidad y la variable productividad es de 0.693, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva media.

En este mundo empresarial conectado y globalizado, cada vez los retos son mayores, y la buena calidad es una condición que debe tener todo servicio o producto si desea cumplir con las necesidades del cliente y seguir compitiendo en un mercado cada vez más exigente.

La calidad ayuda a conservar o fidelizar los clientes, favorece que sean “escuchados” y que podamos captar nuevos clientes. Además, consigue que clientes y consumidores, al hablar bien de los servicios de la empresa, se conviertan en la publicidad positiva más barata y más eficaz. Un cliente contento es la mejor publicidad pues el verdadero “jefe” de la empresa es el cliente satisfecho. Sin embargo, un cliente insatisfecho puede “revolucionar” a otros a través de redes sociales y dar al traste con las ventas de la empresa. Sobre todo, en estos tiempos de crecimiento de las redes sociales y de la presencia de usuarios conocidos como “influencers”, que pueden favorecer o dañar la imagen de una empresa.

Valls (2007), indica que para alcanzar la calidad se deben de cumplir una serie de requisitos. Estos requisitos vienen demandados por el cliente. Debe priorizarse la eficacia en la consecución de dicho objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

Así mismo **Velasco (2004)**, en su libro “Gestión por Procesos” menciona que la calidad se da cuando el bien fabricado o servicio entregado responden a las necesidades objetivas del cliente. El autor también menciona que para lograr la calidad en una organización es necesario integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo en común la cual es satisfacer al cliente, y esto se lograra solo investigando sobre las necesidades y expectativas del cliente, diseñando productos y servicios que se adapten a las necesidades del cliente, tramitando las quejas y sugerencias de los clientes, midiendo permanentemente la satisfacción de los clientes y promoviendo la mejora continua.

Del mismo modo **Prokopenko (1987)**, en su libro “Gestión de la Productividad” menciona que la productividad está cada vez más vinculada con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Por otro lado, considera que “el valor de uso” es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada, y este se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Por lo tanto, con la presente investigación se demuestra que brindar un servicio o producto de calidad trae consecuencias positivas para la empresa, como la publicidad boca a boca la cual es la más efectiva y barata, por ende, contribuye de manera estratégica a la productividad de la organización.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 03

En el estudio de investigación realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes, teniendo como objetivo específico el de determinar si existe relación entre la Planificación y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – UPLA, se demuestra en la hipótesis específica 03 que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la Planificación y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre la dimensión planificación y la variable productividad es de 0.772, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte.

Los empresarios siempre parten del plan de negocios para dirigir a sus compañías, ya que una planificación en la empresa nos da un horizonte a donde queremos llegar, como queremos llegar y cuando queremos llegar y nos genera resultados tangibles para la empresa. Al mismo tiempo, nos coloca en posición de tomar control de la situación.

Muchas veces el no planificar nos genera pérdida de oportunidades, asignación inadecuada de recursos, poca o ninguna eficiencia, incumplimiento de metas, incertidumbre, desventaja competitiva, etc.

Tal como indican **Molina, Morales y Bonilla (2006)**, mencionan que la planificación es un proceso para la toma de decisiones que nos lleva a prever el futuro de cualquier

organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible”.

Así mismo **Velasco (2004)**, en su libro “Gestión por Procesos” menciona que la planificación es un instrumento que sirve de guía para conseguir los objetivos trazados. Para ello es necesario tener claro que hay que hacer, como hay que hacerlo, quien lo va hacer y con qué recursos se hará.

De igual manera **Flores & Castillo (2013)**, en su investigación relacionada a la Gestión por procesos concluyeron en que el éxito de una planificación depende de la cultura organizacional, la responsabilidad y compromiso de parte de los colaboradores, y la viabilidad para ejecutar correctamente los procesos depende de las altas autoridades.

Del mismo modo **Prokopenko (1987)**, en su libro “Gestión de la Productividad” menciona que para mejorar la productividad en una organización es necesario preparar un plan de acción donde se detallen la asignación de tareas, lista de actividades con sus respectivos procedimientos, etc.

Por lo tanto, con la presente investigación se demuestra que la planificación es vital en toda organización, ya que es un instrumento o directriz que nos ayuda a tomar decisiones y controlar las actividades que desarrolla la empresa en función a sus objetivos trazados, es por ello que es importante que este plan sea explícito.

CONCLUSIONES

1. Existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que, si existe una relación positiva y significativa de 0.862, por ende, podemos afirmar que si existe una relación positiva fuerte entre la Gestión por Procesos y la Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

La productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es deficiente, debido a que sigue persistiendo el problema en la calidad de los servicios, no existe control de lo planificado, de los resultados, de los objetivos, etc. Y por último la planificación no es socializada, trabajada en equipo, y esto se debe a que mucho de los coordinadores y gestores no cuentan con las habilidades de un líder.

2. En la hipótesis específica 01 se demuestra que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre el Control y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre la dimensión control y la variable productividad es de 0.814, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte.

De igual manera según el 54.76% de los encuestados, es débil el control que se aplica a las TIC, los objetivos y metas trazadas, resultados de los PEI y POI y desempeño de los colaboradores en la FCAC, pese a que la Universidad Peruana los Andes cuenta con una Oficina de Auditoría y Control Interno (Órgano de Control) y una Comisión permanente de fiscalización, por lo cual no se puede corregir o mejorar las fallas que se presentan en la facultad, por ende se podría afirmar la productividad en la Facultad es mínima.

3. En la hipótesis específica 02 se demuestra que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la Calidad y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el

nivel de correlación que existe entre la dimensión Calidad y la variable productividad es de 0.693, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva media.

De igual manera según el 69.05% de los encuestados, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables no se presta la debida importancia a la calidad de los servicios, ya que existe insatisfacción de parte de los usuarios, no se brinda un valor agregado, no se gestiona la mejora continua, pese a que la Universidad Peruana los Andes cuenta con un Órgano de Asesoramiento (Oficina de Gestión de la Calidad), lo cual no contribuye a mejorar la productividad en la Facultad.

4. En la hipótesis específica 03 se demuestra que existe suficiente evidencia muestral que nos permite afirmar a un nivel de significancia del 0.05 que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la Planificación y la Productividad en la FCAC – UPLA, ya que el nivel de correlación que existe entre la dimensión planificación y la variable productividad es de 0.772, por lo cual se puede afirmar que existe una correlación positiva fuerte.

De igual manera según el 52.38% de los encuestados, la planificación es deficiente debido a que no se socializa los objetivos, las metas, los planes de acción, no se promueve el trabajo en equipo, la comunicación entre coordinadores y subordinados es débil. Cabe resaltar que la Universidad cuenta con una oficina de Planificación, quien es el responsable de mantener el POI y PEI actualizado en las facultades. Por lo tanto, se podría decir que, debido a estas falencias la Facultad está perdiendo oportunidades, se está asignando inadecuadamente los recursos, existe poca o ninguna eficiencia, no se está cumpliendo las metas, existe incertidumbre y está generando una desventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los gestores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables que perfeccionen el método de gestión por procesos para resultados, para de esta manera mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios y con ello la productividad.
2. Se recomienda que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con una Coordinación de Planificación y Control, para que esta sea la responsable de planificar, verificar y hacer seguimiento de los resultados y cumplimiento de metas.
3. Se recomienda darle la debida importancia a la Coordinación de Calidad, para que esta implemente un plan de mejora continua y valor agregado con el fin de satisfacer a los usuarios.
4. Se recomienda que al momento de elaborar el MOF, no solo se especifique las funciones de los coordinadores o altos directivos sino también del personal administrativo, para que de esta manera haya claridad en las funciones y responsabilidades.
5. Se recomienda delegar funciones y responsabilidades de acuerdo a las habilidades de los colaboradores y por meritocracia. (Coordinadores con habilidades de líder).
6. Se recomienda capacitar, motivar y empoderar a los colaboradores para que logren las metas trazadas.
7. Se recomienda contar con eficientes y seguros sistemas de gestión administrativa, que facilite el trabajo del personal administrativo.
8. Se recomienda usar la información de los usuarios para tomar decisiones y formular estrategias.
9. Se recomienda socializar las normas, políticas, objetivos y metas de la Facultad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, R. C. (2017). Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017. Lima, Lima.
- Balabarca Flores, M. K. (2017). “Gestión por procesos para la mejora de la productividad en el área de créditos de la empresa grupo peruano de inversiones s.a.c., comas, 2017”. Tesis, Lima.
- CALIDAD, A. E. (2004). GESTION POR PROCESOS. (J. A. Velasco, Ed.) Madrid, Madrid, España: ESIC Editorial.
- Carrasco, J. B. (2009). Gestion de Procesos. Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolucion S.A.
- Cazau, P. (2006). Introduccion a la investigación en Ciencias Sociales (Vol. Tercera Edicion). Buenos Aires.
- EFQM. (2010). La gestión por procesos a través del modelo EFQM. Europa.
- Flores Flores, Y. E., & Castillo Andino, Y. C. (2013). Diseño de un Sistema de Gestion Por Procesos y propuesta de implementacion para la Facultad de Ingenieria de la Pontificia Universidad Catolica del Ecuador. Quito.
- Paucar, M. C. (2012). Modelo de Gestion Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en los Colegios de la Zona Sur de Manabi. Trujillo.
- Pionce, J. K. (2015). Investigación y Analisis de la Gestión por Procesos de Calidad y la Atención de los Usuarios del Area de consulta externa en el Hospital Dr. Rafael Rodriguez Zambrano, en el año 2013. Guayaquil.

Ponce Valencia, L. E. (2019). Gestión por Procesos y su Relación con la Mejora Continua en las Instituciones Educativas Estatales de Nivel Secundario del Distrito de Mariano Melgar - Arequipa 2018. Arequipa, Arequipa.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Callado , C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). Metodología de la Investigación (Quinta Edición ed.). (A. Obregon, Ed.) Mexico, Santa Fe, Mexico: Mc Graw Hill

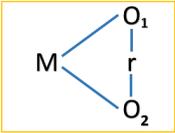
MÉDICO, L. E. (2017). Implementación de la gestión por procesos para la mejora de la eficiencia y eficacia de la Unidad General de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos. Tesis, Lima.

Sampieri, R. H. (s.f.). Metodologia de la Investigación (Sexta edición ed.). Mexico, Mexico, Mexico: Mc Graw Hill Education.

Sandoval, L. d. (2017). Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la. Tesis, Cajamarca, Cajamarca.

ANEXOS

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la productividad en la FCAC – UPLA?</p> <p>Problemas Específicos a) ¿De qué manera se relaciona el control y la productividad en la FCAC – UPLA? b) ¿De qué manera se relaciona la calidad y la productividad en la FCAC – UPLA? c) ¿De qué manera se relaciona la planificación y la productividad en la FCAC – UPLA?</p>	<p>Objetivo General Establecer si existe relación entre la gestión por procesos y la productividad en la FCAC – UPLA.</p> <p>Objetivos Específicos a) Establecer si existe relación entre el control y la productividad en la FCAC – UPLA. b) Establecer si existe relación entre la calidad y la productividad en la FCAC – UPLA. c) Establecer si existe relación entre la planificación y la productividad en la FCAC – UPLA.</p>	<p>Hipótesis General Existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la productividad en la FCAC – UPLA.</p> <p>Hipótesis Específico a) Existe una relación significativa entre el control y la productividad en la FCAC – UPLA. b) Existe una relación significativa entre la calidad y la productividad en la FCAC – UPLA. c) Existe una relación significativa entre la planificación y la productividad en la FCAC – UPLA.</p>	<p>Gestión por Procesos Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Autor: José Antonio Pérez Fernández de Velasco</p> <p>La Gestión de la Productividad (Manual Práctico) Autor: Joseph Prokopenko.</p>	<p>V1: Gestión por procesos D1: Control D2: Calidad D3: Planificación</p> <p>V2: Productividad D1: Eficacia D2: Eficiencia D3: Incentivos D4: Capacitaciones</p>	<p>Método de investigación: Método Científico Tipo de Investigación: Básica Nivel de Investigación: Alcance correlacional Diseño de Investigación: Transeccional o transversal Esquema:</p>  <p>Población: 42 personas Muestra: Censo. Técnicas de recolección de datos: -Encuesta Instrumentos de recolección de datos: -Cuestionario Técnica de procesamiento de datos: -Programa SPSS (Rho de Spearman) - Excel</p>

Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Gestión por procesos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUA	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V1: GESTIÓN POR PROCESOS	Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Velasco, 2004, pág. 37)	La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en sus procesos y consiste en hacer un mapa de procesos de calidad que responde a una planificación para el logro de los objetivos. Estos procesos deben ser controlados para asegurar el logro de los objetivos trazados.	CONTROL	Tecnologías de información y comunicación	Ordinal
				Políticas y normas	Ordinal
				Autocontrol (empowerment)	Ordinal
			CALIDAD	Valor agregado	Ordinal
				Mejora continua	Ordinal
				Quejas y sugerencias.	Ordinal
				Medición de la satisfacción del cliente	Ordinal
			PLANIFICACIÓN	Objetivos	Ordinal
				Liderazgo	Ordinal
				Estrategias	Ordinal
				Información	Ordinal
				Comunicación	Ordinal

Variable 2: Productividad

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUA	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V2: PRODUCTIVIDAD	<p>“La productividad es la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo.”</p> <p>(Prokopenko, pág. 4)</p>	<p>La productividad consiste en hacer uso eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa, para de esta manera lograr mejores resultados en la producción de bienes o servicios, es decir reducir los costos de producción.</p>	EFICACIA	Metas trazadas entre mestas cumplidas	Ordinal
			EFICIENCIA	Promedio de recursos usados por área entre la producción total por área	Ordinal
			INCENTIVOS	Numero de incentivos planificados entre el total de incentivos otorgados	Ordinal
			CAPACITACIONES	Numero de capacitaciones planificadas entre el total de capacitaciones realizadas.	Ordinal

Matriz de operacionalización del instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O PREGUNTAS	RESPUESTA A LOS ÍTEMS	
V1: GESTIÓN POR PROCESOS Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Velasco, p. 37).	CONTROL	Tecnologías de Información y Comunicación	1. Sistemas de gestión administrativa. 2. Confiabilidad y seguridad de los sistemas 3. Control periódico de la información de los sistemas	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	
		Políticas y normas	4. Inducción al nuevo personal. 5. Políticas 6. Simplificación administrativa		
		Autocontrol (empowerment)	7. Mecanismos de evaluación 8. Claridad de las funciones y responsabilidades 9. Toma de decisiones 10. Auditorías		
	CALIDAD	Valor agregado	11. Trámite administrativo 12. Comunicación del estado del trámite		
		Mejora continua	13. Estándares de calidad 14. Departamento de calidad		
		Quejas y sugerencias.	15. Usuarios insatisfechos 16. Protocolo de atención de quejas y sugerencias. 17. Procesamiento de datos para mejorar los servicios		
		Medición de la satisfacción del cliente	18. Encuestas para conocer grado de satisfacción de los usuarios		
	PLANIFICACIÓN	Objetivos	19. Objetivos de la Facultad		
		Liderazgo	20. Comunicación efectiva 21. Participación y trabajo en equipo 22. Meritocracia 23. Socialización de los valores 24. Burocracia		
		Estrategias	25. Estrategias de la FCAC. 26. Línea de carrera 27. Participación en la elaboración del Plan de trabajo 28. Destrezas y habilidades		
		Información	29. La información es usada para formular estrategias y tomar decisiones		
		Comunicación	30. Comunicación directa, abierta y transparente 31. Se comunica los logros de la FCAC 32. Rendición de cuentas		
	V2: PRODUCTIVIDAD La productividad es la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa. (Prokopenko, p. 04)	EFICACIA	Metas trazadas entre metas cumplidas		33. Socialización de metas 34. Logro de las metas trazadas
		EFICIENCIA	Promedio de recursos usados por área entre el total de producción por área		35. Asignación de recursos 36. Logro de los objetivos
		INCENTIVOS	Número de incentivos planificados entre el total de incentivos otorgados		37. Incentivos 38. Recomendación
CAPACITACIONES		Número de capacitaciones planificadas entre el total de capacitaciones realizadas	39. Capacitación en los últimos tres meses 40. Necesidad de capacitaciones		

El instrumento de investigación y constancia de su aplicación CUESTIONARIO

Sexo: F M

Edad:.....

Fecha: / /

Cuánto tiempo viene laborando en la FCAC: Menos de 1 año Menos de 3 años Más de 5 años

Objetivo: Conocer la relación que existe entre la Gestión por Procesos y Productividad en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – UPLA.

Instrucciones: marque con una “X” debajo del número que considere que se adecua más a la situación que observa de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

PREGUNTAS	Indicadores de evaluación				
CONTROL	1	2	3	4	5
1. Se cuenta con sistemas de gestión administrativa intrainstitucional.					
2. Los programas y sistemas que se utilizan son confiables y seguros (acceso con clave).					
3. Se controla periódicamente la información de los sistemas de gestión administrativa.					
4. Se induce (enseña, capacita) al nuevo colaborador en su puesto de trabajo.					
5. Se cuenta y socializa las políticas y normas de la FCAC.					
6. Se prioriza y promueve la simplificación administrativa.					
7. Evalúa su desempeño mediante mecanismos de evaluación o indicadores.					
8. Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades.					
9. Toma decisiones en su trabajo sin la necesidad de consultar a su jefe inmediato.					
10. Se realizan auditorías internas					
CALIDAD	1	2	3	4	5
11. Consideras que los procesos de trámite administrativo son de calidad.					
12. Se le comunica (vía telefónica, correo, etc.) a los usuarios cuando sus solicitudes ya están aprobadas y disponibles.					
13. Se cuenta y cumple con los estándares de calidad de los procesos y atención a los usuarios.					
14. El área o departamento de calidad, se preocupa por la mejora continua de la FCAC.					
15. Presenciaste o tuviste que acoger los reclamos de un usuario insatisfecho.					
16. Se cuenta y se aplica los protocolos de atención en caso de quejas y reclamos (modo correcto de actuar frente a un cliente insatisfecho)					
17. Se procesan los datos (reclamos, quejas y sugerencias) para mejorar la calidad de los servicios.					
18. Se realizan encuestas periódicas para conocer el grado de satisfacción de los usuarios.					
PLANIFICACIÓN	1	2	3	4	5
19. La alta dirección socializa los objetivos de la FCAC.					
20. El gestor de la FCAC es comunicativo, creativo, estratégico, motivador y promueve la participación y trabajo en equipo.					
21. Los directores y coordinadores promueven el trabajo en equipo y la participación de sus subordinados.					
22. La delegación de cargos administrativos se da por meritocracia (méritos).					
23. La alta dirección socializa los valores de la FCAC.					
24. Consideras que la burocracia sigue presente en la gestión de la FCAC.					
25. Conoces las estrategias de la FCAC.					
26. Los colaboradores tienen la oportunidad de hacer línea de carrera.					
27. Participas en la elaboración del plan de trabajo.					

28. En la FCAC, identifica y potencializa las destrezas y habilidades de los colaboradores.					
29. La información de los usuarios es utilizada para formular estrategias y tomar decisiones.					
30. Existe una comunicación directa, abierta y transparente entre los gestores y subordinados.					
31. Se comunica periódicamente sobre los avances y logros que se tienen en la FCAC.					
32. Se programan reuniones para las rendiciones de cuentas.					
EFICACIA	1	2	3	4	5
33. Su jefe directo socializa las metas de su coordinación.					
34. Consideras que en la FCAC se logra las metas trazadas, en el tiempo trazado.					
EFICIENCIA	1	2	3	4	5
35. La FCAC asigna recursos necesarios para que los colaboradores cumplan con sus objetivos					
36. Consideras que logras los objetivos con el menor uso de recursos posible.					
INCENTIVOS	1	2	3	4	5
37. Has recibido incentivos en los últimos seis meses.					
38. Recomendarías a otras personas para que hagan uso de los servicios que brinda la FCAC.					
CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
39. Recibiste alguna capacitación durante los últimos tres meses.					
40. Son suficiente las capacitaciones que recibiste para realizar un trabajo eficiente y de calidad.					

Por su colaboración ¡muchas gracias!

Confiabilidad y validez del instrumento

Confiabilidad del Instrumento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	40

VALIDEZ DE CONTENIDO

Encuesta: Gestión por Procesos y Productividad en la FCAC - UPLA

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro N° 1
Evaluación final del experto

Experto	Título profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
M ^g . Graciela S. Verástegui V.	Lic. Administración	40	4



DNI: 20019805

VALIDEZ DE CONTENIDO

Encuesta: Gestión por Procesos y Productividad en la FCAC - UPLA

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro N° 1
Evaluación final del experto

Experto	Título profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Nef-tali Mihuca Camasco	Licenciado en Administración	40	4



DNI: 40785499

VALIDEZ DE CONTENIDO

Encuesta: Gestión por Procesos y Productividad en la FCAC - UPLA

Evaluación final por el experto: por ítems y criterios tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación

1. No cumple con el criterio.
2. Nivel bajo
3. Nivel moderado
4. Nivel alto

Cuadro N° 1
Evaluación final del experto

Experto	Título profesional	Evaluación	
		Ítems	Calificación
LUIS DE LA CRUZ LIZARRAGA	LICENCIADO EN ADMINIS..	40	4



DNI: 19821491

La data de procesamiento de datos

FICHA TÉCNICA

Nombre : Cuestionario de Gestión por Procesos

Instrumento : Cuestionario de 32 ítems politómicos

Autor : Elena Córdova Quispe

Año : 2019

Aplicación : Individual y colectivo

Tiempo : De 15 a 30 minutos aproximadamente

Edad : Mayores de edad

La escala e índice respectivo para este instrumento es la siguiente:

Nunca (1)

Casi Nunca (2)

Algunas Veces (3)

Casi Siempre (4)

Siempre (5)

Baremos de la Variable Gestión por Procesos

Cuantitativo				Cualitativo
Dimensión Control	Dimensión Calidad	Dimensión Planificación	General	
10 – 23	8 – 18	14 – 32	32 – 74	Alto
24 – 37	19 – 29	33 – 51	75 – 117	Medio
38 – 50	30 - 40	52 - 70	118 – 160	Bajo

FICHA TÉCNICA

Nombre : Cuestionario de Productividad

Instrumento : Cuestionario de 8 ítems politómicos

Autor : Elena Córdova Quispe

Año : 2019

Aplicación : Individual y colectivo

Tiempo : De 15 a 30 minutos aproximadamente

Edad : Mayores de edad

La escala e índice respectivo para este instrumento es la siguiente:

Nunca (1)

Casi Nunca (2)

Algunas Veces (3)

Casi Siempre (4)

Siempre (5)

Baremos de la Variable Productividad

Cuantitativo					Cualitativo
Dimensión Eficacia	Dimensión Eficiencia	Dimensión Incentivos	Dimensión Capacitación	General	
2 – 4	2 – 4	2 – 4	2 – 4	8 – 18	Alto
5 – 7	5 – 7	5 – 7	5 – 7	19 – 29	Medio
8 – 10	8 – 10	8 – 10	8 – 10	30 – 40	Bajo

Consentimiento informado



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

El Tambo, 26 de Noviembre de 2019

CARTA N° 025-D-FCAC-UPLA-2019

Señor:

Presente.-

ASUNTO : ACEPTACIÓN A PERMISO PARA DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

REFERENCIA : SOLICITUD S/N DE FECHA 26.11.2019

De mi especial consideración;

Me es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, a la vez habiendo tomado conocimiento del documento de la referencia, mi Despacho AUTORIZA el desarrollo y aplicación de encuesta del Proyecto de Investigación "GESTIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES UPLA 2018" solicitado por el Licenciado en Administración **ELENA CORDOVA QUISPE**, a fin de que se le brinde las facilidades que requieran para la recopilación de datos con fines de titulación, lo que comunico a su persona para los fines que amerite.

Sin otro particular, quedo de usted.



Atentamente,

Dr. Fredi Gierrez Martínez
Decano de la Facultad CC.AA.CC

FGM/reig
CC.Archivo

Calle Real N°. 511 – El Tambo
facultad_cac@hotmail.com

Teléfono  251868

mail:

Fotos de la aplicación del instrumento

