



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN DE PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA EN LA
EMPRESA TEPSI S.A. SUCURSAL PERÚ SAN ISIDRO - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORA

FRANCESCA PAOLA TALLEDO DIAZ

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2019

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi madre Blanca Lidia Diaz Carrera, quien me apoya incondicionalmente para lograr mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A Roxana Reaño Álvarez, coordinadora de administración de Tepsi S.A. Sucursal Perú por la confianza depositada en mí y por brindarme la autorización para investigar en la empresa, además por la oportunidad de permitirme crecer profesional y académicamente.

A mi asesor el Dr. Luis Marcelo, por guiarme y alentarme a concluir mi tesis de forma exitosa.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos.....	21
1.4 Limitaciones de la investigación.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios.....	24
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	37
2.2.1 Bases teóricas de la variable gestión de procesos.....	37
2.2.2 Bases teóricas de la variable mejora continua.....	43
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	51
3.2 Población y muestra.....	52
3.3 Hipótesis.....	53
3.4 Variables - Operacionalización.....	54
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	55
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	56
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento.....	61
4.1.1 Análisis de fiabilidad de las variables.....	62
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	63
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	65
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	73
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	74

4.6	Procedimientos correlacionales.....	76
-----	-------------------------------------	----

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	82
-----	------------------	----

5.2	Conclusiones.....	85
-----	-------------------	----

5.3	Recomendaciones.....	87
-----	----------------------	----

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores administrativos en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú	52
Tabla 2	Operacionalización de la gestión de procesos.....	54
Tabla 3	Operacionalización de la variable mejora continua.....	55
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de gestión de procesos.....	61
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de mejora continua...	61
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de procesos.....	62
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable mejora continua.....	62
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable gestión de procesos.....	63
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable mejora continua.....	64
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión organización.....	65
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión planeación.....	66
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión control.....	67
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión dirección.....	68
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión planificar.....	69
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión hacer.....	70
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión verificar.....	71
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión actuar.....	72
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de procesos y mejora continua.....	73
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad gestión de procesos y mejora continua.....	74
Tabla 20	Resultados de correlación entre la gestión de procesos y mejora continua.....	76
Tabla 21	Resultados de correlación entre la organización y mejora continua.	77
Tabla 22	Resultados de correlación entre la planeación y mejora continua...	78
Tabla 23	Resultados de correlación entre el control y mejora continua.....	79
Tabla 24	Resultados de correlación entre la dirección y mejora continua.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable gestión de procesos.....	63
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable mejora continua.....	64
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión organización.....	65
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión planeación.....	66
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión control.....	67
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión dirección.....	68
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión planificar.....	69
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión hacer.....	70
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión verificar.....	71
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión actuar.....	72
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de procesos y mejora continua.....	73
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables gestión de procesos y mejora continua.....	74

**GESTIÓN DE PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA TEPSE
S.A. SUCURSAL PERÚ SAN ISIDRO – 2019**

FRANCESCA PAOLA TALLEDO DIAZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo principal de la tesis fue determinar la relación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019. El enfoque es cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La muestra tomada fue de 25 colaboradores del área administrativa de la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú y el muestreo realizado fue censal. Además, para recolectar los datos se utilizaron los siguientes instrumentos; el primero fue el cuestionario para medir la gestión de procesos y el segundo para medir la mejora continua. Dichos instrumentos aplicados a la muestra presentaron una confiabilidad muy alta, a través el estadístico Alfa de Cronbach 0,967 y para el cuestionario gestión de procesos un 0,971 para el cuestionario de mejora continua. Para la prueba de hipótesis entre las variables gestión de procesos y mejora continua se obtuvo un estadístico Pearson de 0.943, con un p valor de 0.000. Con lo cual se determinó que hay correlación positiva muy fuerte entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019. Se concluyó que cuando en la empresa realiza una correcta gestión administrativa, basado en la gestión de procesos se genera la mejora continua. Se recomendó a la empresa establecer un plan de trabajo para la implementación de un sistema integrado de gestión.

Palabras clave: Gestión de procesos, mejora continua, organización, dirección.

**PROCESS MANAGEMENT AND CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE
COMPANY TEPsi S.A. SUCURSAL PERU SAN ISIDRO - 2019**

FRANCESCA PAOLA TALLEDO DIAZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The main objective of the thesis was to determine the relationship of process management and continuous improvement in the company Tepsi S.A. Sucursal Peru San Isidro - 2019. The approach is quantitative, the type of research is descriptive correlational and non-experimental cross-sectional design. The sample taken was from 25 employees of the administrative area of the company Tepsi S.A. Sucursal Peru and the sampling performed was census. In addition, the following instruments were used to collect the data; the first was the questionnaire to measure process management and the second to measure continuous improvement. These instruments applied to the sample showed very high reliability, through the Cronbach Alpha statistic 0.967 and for the process management questionnaire 0.971 for the continuous improvement questionnaire. For the hypothesis test between the process management and continuous improvement variables, a Pearson statistic of 0.943 was obtained, with a p value of 0.000. With which it was determined that there is a very strong positive correlation between process management and continuous improvement in the company Tepsi S.A. Sucursal Peru San Isidro - 2019. It was concluded that when the company performs a correct administrative management, based on process management, continuous improvement is generated. It was recommended that the company establish a work plan for the implementation of an integrated management system.

Keywords: Process management, continuous improvement, organization, management.

INTRODUCCIÓN

El avance de la tecnología y los constantes cambios repercuten directamente en las organizaciones actuales, por ello resulta necesario mantener una correcta gestión de procesos y la aplicación de la mejora continua para que la empresa sobresalga de la competencia.

En esta tesis se analizó el problema existente en la empresa Tepsi S.A. Sucursal del Perú, pues a finales del año 2018 luego de homologación de los procesos y la conformación de las principales áreas de apoyo, con el modelo de la matriz argentina, se generaron problemas para la correcta gestión de sus procesos ya que estos y sus procedimientos homologados no respondían a la realidad problemática en la sede peruana. Es por ello, que Tepsi S.A. Sucursal Perú busca la forma de ordenar sus operaciones para lograr el cumplimiento de sus metas, por tanto, se encargó de observar sus debilidades y fortalezas para mejorar la gestión de las áreas afectadas.

Es en consecuencia de la problemática observada en la compañía, se procedió a realizar el problema de la investigación: ¿Qué relación hay entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019?, el objetivo buscó determinar la relación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019. La importancia se basó en la necesidad de una correcta gestión de sus procesos, además de que los colaboradores de la empresa realicen sus funciones de manera efectiva evitando errores y tiempos perdidos.

Teniendo la información y datos obtenidos se logró establecer la siguiente hipótesis: Existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

El enfoque aplicado fue cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, además el diseño utilizado fue no experimental de corte transversal. Se diseñó y aplicó dos instrumentos para recolectar los datos aplicados a la muestra censal de 25 colaboradores de la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

La presente tesis fue estructurada en cinco capítulos, se pasa a detallar:

Primer capítulo, explica la realidad problemática, la justificación e importancia de la investigación. Así como también los objetivos de la investigación y las limitaciones de la misma.

Segundo capítulo, muestra los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas a las variables de estudio, y finalmente las definiciones de la terminología usada.

Tercer capítulo, expone el tipo y diseño de investigación, la hipótesis, variables, la población y muestra, las técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

Cuarto capítulo, presenta la validación de los instrumentos y la fiabilidad de las variables. Adicionalmente, se muestra los resultados descriptivos de las variables y dimensiones con su interpretación; además de la contratación de hipótesis.

En el quinto capítulo, se realizó la discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La globalización y la innovación de la tecnología repercuten directamente en los mercados, es por tal motivo que las empresas se han desarrollado de manera que puedan competir para mantenerse vigentes y no ser desplazadas por la competencia. Por ello, la mejora continua se compone de esquemas generales de acción, los cuales requieren del uso de recursos para alcanzar las metas en los procesos en el que se aplique de forma óptima.

En efecto, actualmente el estándar empresarial requiere de sistemas de gestión, los cuales logren controlar sistemáticamente las acciones y procesos de la empresa. Además, se exhorta la constante participación todos los colaboradores, con el objetivo de conseguir los resultados determinados. Así también, en los modelos actuales de gestión, no solo se toma en cuenta los aspectos de producción y económicos, sino por el contrario; se brinda prioridad al bienestar de los colaboradores, clientes y de la sociedad que los rodea y el lugar donde se realiza su actividad, como tema adicional, los requerimientos actuales como son los de seguridad y salud en el trabajo, calidad y medioambientales, ocupan posiciones importantes que requieren de la mejora continua.

A nivel internacional, podemos apreciar el caso de Samsung, quien al identificar que algunos de sus recursos no generaban valor a la compañía ni al producto, optó por reducir costos en estructura e invertirlos más en investigación y desarrollo, así poder lograr la satisfacer los requerimientos de los clientes.

Asimismo, logró hallar diversos factores que impulsaron su éxito. Identificó que existía un grupo de clientes potenciales que se encontraban aislados porque los productos en el mercado eran muy caros, para ello Samsung lanzó continuamente productos innovadores con costos bastante accesibles, pero no baratos. También amplió su cartera de productos para acaparar un gran sector del mercado y así poder llegar a lugares donde no

tenía participación. La estrategia de mejora continua mediante la innovación y diferenciación le permitió la estabilidad y aportación en el mercado.

Uno de los más grandes problemas de las empresas para mantenerse en el primer lugar de competencia, es que una vez logrado el éxito con un producto, les es complicado reconocer que es preciso realizar cambios fundamentales en su modelo de negocio. Siendo esta la clave de éxito de Samsung quien considero que saber descifrar los problemas una y otra vez era reinventarse a sí mismo y ser innovador.

Los constantes cambios en el mercado ameritan reinventarse continuamente, ello con la finalidad de mantener una participación y obligando a promocionar productos y servicios cada vez más personalizados para cada sector del mercado, con elementos de una propuesta de valor cada vez más sofisticado. La base de su estrategia es la innovación e investigación, con la investigación se aporta acérrimamente a mejoras a sus procesos y productos, para lo cual se destina grandes cantidades de dinero. La inversión se distribuye en ingenieros, investigadores, mercadotecnia y diseñadores para mejorar su ventaja competitiva

A nivel nacional, la mejora continua en la empresa Cementera Pacasmayo es un claro ejemplo, pues para que esta empresa continúe como una de las empresas cementeras líderes de Perú, consideraron como prioridad conservar el espíritu innovador que se ha mantenido durante 54 años. Por ello, requieren mejorar día a día; en especial ahora que se hallan en un contexto globalizado, de competencia directa, evolución tecnológica y de clientes mucho más rigurosos. Es así, que en Cementera Pacasmayo trabajan mediante el enfoque de mejora continua, en donde el cliente define sus necesidades y es considerado el centro del universo. Y se desarrollan los planes estratégicos y cuál es el camino que deben de tomar como empresa en base a los requerimientos de sus clientes para que los sigan tomando como la opción número uno. Por ello, que la empresa Cementera cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad, donde se audita de forma interna y externa, es así como asegura la mejora continua de la

gestión de sus procesos y operaciones. Adicionalmente, la empresa Pacasmayo emplea la calidad, asegurando que sus productos y servicios sean de la mejor calidad para atender las solicitudes de sus clientes y grupos de interés. Finalmente, aplican la innovación constante lo que hace que sea una empresa diferenciada y que los ubica como una cementera de vanguardia.

En el ámbito local, en Lima inicia actividades la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú en agosto del año 2018, es una Sucursal legalmente constituida en Perú de una persona jurídica extranjera denominada Tepsi S.A. la cual cuenta con 27 años de experiencia, y su actividad económica principal es la prestación de servicios, específicamente se dedica a la provisión de servicios y consultoría de ingeniería y construcciones, referente a los procesos tales como; mecánica, ingeniería civil, electricidad, sistemas, instrumentación, construcción, mantenimiento y control, piping, generación y desarrollo de ingeniería conceptual, así también la inspección de campo de todos los servicios de ingeniería, generación de procedimientos, manuales de operación, de mantenimiento de los procesos industriales en especial a los de oil y gas. El Grupo Tepsi está conformado por profesionales con amplia formación y capacitación numerosa en campo de los distintos proyectos argentinos y también a nivel internacional en países como Bolivia, EE.UU, Brasil, Costa Rica y actualmente en Perú.

El Grupo Tepsi tiene como visión ser siempre reconocida como una compañía que ofrece soluciones confiables de procesos. Además, su visión corporativa es comprometerse, asumir y solucionar definitivamente el problema de sus clientes. Como estrategia es captar más clientes asegurando el compromiso de mejoramiento continuo pues la casa matriz cuenta con el sistema integrado de gestión. Por ende, la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú decide proceder con la homologación de todos los procedimientos (procesos y formatos) de la sede central Argentina, ello incluía las áreas principales tales como: recursos humanos, logística, administración y finanzas, calidad y seguridad y salud.

A finales del año 2018, luego de la homologación de todos los procesos y estructuración de las principales áreas de Tepsi S.A. Sucursal Perú., se demostró que los procesos no se desarrollaran adecuadamente, cabe resaltar que los procesos y procedimientos no se ajustaban a la realidad de los requerimientos en la empresa peruana.

Está claro que Tepsi S.A. Sucursal Perú no cumplió con varios de los puntos para aplicar la mejora continua; ya que principalmente en este proceso se elige un grupo conformado por los colaboradores de distintas jerarquías y áreas para poder obtener múltiples opiniones, los cuales se encargaran del análisis de los procesos internos identificando las fortalezas y debilidades de la organización. Con lo cual logren obtener soluciones confiables para luego aplicar el plan de acción para la implementación.

Tepsi S.A. Sucursal Perú, al ser parte de un grupo de empresas internacionales desea mantener los procesos de la matriz argentina, pero debe de considerar imprescindible adecuarse a la realidad de sus actividades y problemas. Teniendo como premisa lo anteriormente indicado podemos identificar las siguientes dimensiones.

En la dimensión organización, se pudo detectar las falencias de los formatos homologados, donde se solicitaba información irrelevante o poco precisa. Por ello, se optó por omitirlos con la finalidad de evitar el inadecuado uso de los mismos.

Todo lo anteriormente indicado, genera tiempos perdidos en la gestión de sus procesos, pues el uso de formatos inservibles crea demora en los procesos de las distintas áreas, así como papeleo innecesario. Del mismo modo, debemos sumar el desconcierto de los colaboradores que son obligados a usar dichos procesos y formatos vigentes que no ayudan en el correcto desarrollo de sus actividades diarias.

Como dimensión planeación, se debe considerar los puntos de vista y colaboración de los trabajadores de las distintas áreas, para así actualizar el

Manual organizacional de funciones (MOF) de las áreas implicadas, con ello lograr la correcta gestión de procesos en la empresa.

Como dimensión dirección, se debe de ofrecer servicios de alta calidad a los clientes, así también el correcto desarrollo de las funciones de los colaboradores para que se identifiquen y sean parte del proceso de mejoramiento continuo.

Como dimensión control, se identificó en Tepsi S.A. Sucursal Perú el escaso control y manejos de información, así como la falta de definición en las responsabilidades y obligaciones según los cargos establecidos en el organigrama institucional.

Como dimensión planificar, se identifica las prioridades de clientes internos y externos, así también se selecciona el personal idóneo para ejecutar los procesos correctamente.

Como dimensión hacer, se establecen acciones preventivas y correctivas para reducir costos generados por la inadecuada gestión de procesos.

Como dimensión verificar, se ejecuta prueba de errores para hallarlos con facilidad y se informa oportunamente, tomando en consideración las sugerencias de los colaboradores.

Como dimensión actuar, se requiere que los procesos cumplan con un estándar de calidad de 0 defectos por lo cual se verifica los procesos, sus resultados y se debe de realizar la retroalimentación que busca la mejora continua.

Por lo anteriormente indicado, resulta necesario realizar el análisis de la gestión de los procesos en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú y como aplicar la mejora continua para el logro de sus metas.

Problema general

¿Qué relación hay entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?

Problemas específicos

¿Qué relación hay entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?

¿Qué relación hay entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?

¿Qué relación hay entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?

¿Qué relación hay entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Es necesario realizar la revisión de procesos y procedimientos vigentes en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú, ya que en la actualidad presenta diversos problemas como la ineficiencia en los mismos, el tiempo perdido por los colaboradores con formatos que no se adecuan a la realidad de la empresa. En su gestión interna es necesario realizar mejoras inmediatas.

Por lo tanto, se requiere una correcta gestión de sus procesos, además sus colaboradores realicen sus funciones de manera efectiva evitando errores y tiempos perdidos. Ello, les permite brindar servicios de calidad.

Justificación teórica

La presente tesis tiene como intención ofrecer información respecto a las variables gestión de procesos y mejora continua y sus respectivas dimensiones de estudio. Adicionalmente, en el desarrollo se brindará definiciones relevantes sobre el tema. Así también, la aplicación de esta tesis será de utilidad para posteriores investigaciones que usen las variables de gestión de procesos y mejora continua.

Esta investigación, tiene aporte teórico de Harrington (1993), para la variable gestión de procesos, al respecto, Harrington (1993) que define: “que el control y la mejora de los procesos y no las personas son la base de un trabajo sin errores” (p. 125) y para la variable mejora continua el aporte teórico de James Evans y William Lindsay (2015), al respecto Evans y Lindsay (2015) definen: “El mejoramiento continuo son pequeños cambios progresivos, y también los grandes y rápidos mejoras” (p. 227).

Justificación práctica

En la presente tesis se busca detectar los errores actuales y establecer las estrategias adecuadas para la mejora en los procesos de las principales áreas; ello permite reestructurar los procesos vigentes, así también evitar falencias futuras y que pueden subsanarse a la brevedad, de este modo Tepsi S.A. Sucursal Perú logra alcanzar los objetivos planificados como empresa.

Justificación metodológica

La presente tesis aporta validando instrumentos de recaudación de datos para medir la variable gestión de procesos y variable mejora continua, los cuales han sido realizados por la investigadora y han pasado el criterio para la validez del contenido, criterio y constructo. Además, el criterio de confiabilidad, por lo cual cumple con los parámetros requeridos para desarrollar la investigación en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Objetivos específicos

Determinar la relación de la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

Determinar la relación de la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

Determinar la relación de la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

Determinar la relación de la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Para desarrollar está tesis, existieron las siguientes limitaciones:

Limitaciones bibliográficas

La edición del libro mejoramiento de los procesos en la empresa de H. James Harrington es limitado en el país, además no es fácil hallar tesis de pre-grado o post-grado que analicen las variables de estudio; gestión de procesos y mejora continua.

Limitación teórica

Los trabajos de investigación internacionales relacionados a la variable gestión de procesos y mejora continua en empresas entre los años 2015 y 2019 son insuficientes.

Limitación institucional

Se requiere una solicitud formal expedida por la Universidad hacia la empresa para poder recabar información de sus procesos actuales (diseño, formatos y bases de datos) de la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú.

Limitación temporal

El tiempo para ejecutar la investigación y aplicar el cuestionario en la empresa es limitado ya que la mayoría del personal se encuentra destacado a proyectos a nivel nacional.

Limitación económica

El dinero que se necesita para la adquisición de bibliografía como por ejemplos libros actualizados para desarrollar la presente investigación es escaso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

López y Posligua (2018) en su tesis titulada: “El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador”. Desarrollado en la Universidad de Guayaquil- Ecuador. Para optar por el título de Ingeniero en comercio exterior.

Tiene como objetivo primordial desarrollar el plan de mejora continua que sirva para optimizar el proceso de nacionalización de la empresa WD Ecuador. Además, han usado la metodología de entrevistas a expertos en el área de comercio exterior la cual les permitió acceder a información directa en base al problema planteado. Plantearon el uso del ciclo de Deming, ello les permitió detectar las fallas en un proceso y como corregirlas. Finalmente, su plan de mejora continua puede ser implementado inmediatamente y tiene como propósito optimizar el proceso de nacionalización de carga. Las conclusiones fueron las siguientes:

Se realizó un diagnóstico de las fuentes que ocasionan los principales problemas en los procesos de nacionalización de carga, basado en las entrevistas realizadas a los expertos en el área de comercio exterior, se pudo identificar las causas que provocan el retraso en el proceso. Una vez identificadas, se definió las acciones correctivas para cada problema encontrado y el respectivo control de su ejecución, además de establecer indicadores para conocer el porcentaje de cumplimiento y delegar a un responsable para su aplicación. Utilizando el ciclo de Deming en el plan de mejora continua, permitirá analizar, verificar y medir como se cumplen las actividades a realizar del proceso, como también poder modificar o ajustar los imprevistos que se vayan suscitando al cumplirlas. De esta manera la empresa lograra cumplir con los establecidos en el proceso de nacionalización de carga. Ejecutado apropiadamente el plan de mejora continua, ayudará al área de comercio exterior de la empresa para mantenerse en una mejora constante, y así lograr el correcto desarrolló y

control de las acciones que se realizan y contar con un compromiso general para poder optimizar los tiempos en el proceso de nacionalización de carga.

Barona (2016) en su tesis titulada: “Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad”. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Quito – Ecuador. Para optar el título profesional de Ingeniera comercial.

La empresa de calzado tiene como objetivo principal satisfacer al nicho de mercado de Ambato, el cual tiene una alta demanda por el calzado tubular para varones, cuentan con garantía y aseguran el diseño y comodidad de su calzado. Con el transcurso del tiempo la empresa ha perdido la competitividad que la caracterizaba, el problema principal es que su control de los procesos de producción genera pérdida de los recursos. La autora plantea el proceso de mejora continua que tendrá como objetivo el mejoramiento del área de producción, donde se hallaran los inconvenientes que restringe el correcto proceso.

Para aplicar la mejora continua se desarrolló el ciclo de Deming, el que permitió establecer las soluciones, como el tratamiento de flujogramas, hojas de control de los productos en proceso y terminados, adicionalmente se desarrollaron indicadores que tuvo como objetivo que la empresa sea competitiva.

Utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo y de tipo descriptivo. Además, para recolectar sus datos lo realizó a través de hojas de verificación y lo realizó al director, la cual tuvo como objetivo conocer la real situación de la compañía. Considero como población a sus 10 colaboradores que son los encargados del área productiva. La autora concluye:

La técnica del mejoramiento continua que fue utilizado en la investigación fue el Círculo de Deming y sus cuatro fases. La empresa tiene una administración práctica lo cual genera un inadecuado control en las sub-áreas de producción tales como las de corte, desbaste, armado y terminación del producto.

El proceso de corte y armado generan problemas de desperdicios y además de pérdidas en los diferentes procesos de producción.

No cuentan con personal capacitado para la correcta administración de los recursos del almacén, por lo que existe pérdida de materia prima, también en los productos en procesamiento y los culminados.

La ejecución del mejoramiento continuo tuvo como objetivo la satisfacción de sus clientes, donde se ofrece productos de gran calidad asociado a precios asequibles.

Finalmente, la aplicación de los indicadores permite el desarrollo competitivo de la compañía, pues cerciora que se obtengan productos de calidad.

Sotelo (2016) en su tesis titulada: “La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso peruano”. Desarrollado en la Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona – España. Para optar por el grado de Doctor en administración y dirección de empresas.

El objetivo es exponer un modelo esencial para la gestión de procesos, el cual sirva para que las Mypes logren exitosamente la manufacturación de grandes pedidos. Es por ello, que el autor propone asociar mediante un sistema de procesos, con el fin de tener un producto estandarizado de calidad que satisfaga los requerimientos de sus clientes. Para empezar, realizo el diagnóstico en los sectores donde las Mypes puedan ser capaces de exportar, la cual se llevó a cabo mediante

entrevistas personales a 489 apoderados de micro y pequeñas empresas, el cual tuvo como finalidad identificar como se realiza la gestión de sus empresas, así tener un panorama más claro para realizar un diseño de procesos que les permita gestionar adecuadamente y también asociaciones confiables con lo cual sean capaces afrontar un requerimiento de exportación. El autor concluye:

En Perú las Mypes conforman el 99,3% de compañías, por tanto, la economía depende de las micro y pequeñas empresas. Y son éstas las cuales generan un aumento de la tasa de empleabilidad. Por ello el autor indica que las Mypes no solo trascienden en el contorno económico sino también en el aspecto social del país, pues mientras crecen las empresas se necesita más mano de obra lo que genera puestos de trabajo, y así la población sin empleo encuentre ofertas de trabajo, y es así como obtienen poder económico para el progreso del estado.

Las Mypes al contribuir con el PBI, importante indicador financiero del país ya que mide las ganancias de los impuestos, el cual toma los conceptos del consumo familiar y como contribuyen las empresas al indicador, los cuales aportan a la creciente del PBI, con ello es un camino viable para reducir la pobreza en el Perú. Por consiguiente, el autor afirma que el 99.3% de los empresarios de Mypes son los que aportan directamente a la economía peruana, por el poder adquisitivo fruto del trabajo por su mano de obra en las empresas.

El modelo proyecta que la presentación de solicitudes nacionales o internacionales de gran magnitud que requieren especificaciones, certificaciones y estándares de calidad, se propone que las Mypes del rubro puedan lograr asociarse y apliquen el método de gestión de procesos, donde lograrán alinear varios procesos que darán valor agregado y tendrán la capacidad de seguir el proceso desde la salida del producto y la entrega al cliente final. El modelo se soporta en la asociación de las Mypes para estandarizar sus procesos, con ello éstas empresas pueden cumplir con atender grandes volúmenes y obtener mayores ingresos

económicos y crecer financieramente, y como punto adicional tener conocimientos propios de cómo afrontar los problemas de la actualidad.

De acuerdo a las entrevistas que realizó el autor a 459 Mypes en Lima metropolitana que fue su muestra, obtuvo como resultado que el 43% pertenece a asociaciones, pero si saben de los beneficios y caso contrario, un 25% no pertenece a asociaciones y tampoco saben los beneficios. Esto se debe a que los dueños de estas empresas no quieren compartir su información pues creen que si lo hace la competencia se plagiara sus métodos o conocimientos ya adquiridos, lo cual generaría más competencia. Sin embargo, el 57% se encuentran dispuestas a aplicar un plan de asociación con Mypes del mismo sector pues son conscientes que no pueden aceptar grandes pedidos pues la capacidad en nivel de producción es delimitada, y se suma a ello que no cuentan con certificaciones de calidad para lograr atender los pedidos de clientes exigentes. Por todo ello, el modelo de gestión que plantea el autor resuelve dichos problemas, con esto afirma que su modelo básico de gestión es aplicable a aquellas Mypes que se asocien para obtener mayores beneficios y logren la atención de grandes pedidos en mercados nuevos y más competitivos, además de la reducción de costos y maximizando los ingresos.

Tórrez (2015) en su tesis titulada: “La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013-2014”. Desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Para optar por el título de Master en gerencia empresarial.

La autora realizó la tesis cuando conoció las necesidades de la empresa, pues no contaban con una estrategia corporativa definida, la falta de procesos de planeamiento en todos los niveles de la organización, así también no tenían definida la estructura organizacional donde se establecen las líneas de mando. Adicionalmente, no existían manuales, ni

material administrativo de apoyo para el correcto cumplimiento de las funciones del personal. Todo lo anteriormente indicado se relaciona directamente con la gestión de procesos, y se requería que alcance los objetivos que ya tenían establecidos, pero que no estaban formalizados para que así la empresa Matagalpa Coffee Group puede lograr la mejora continua y la calidad de sus productos y servicios ofrecidos para la satisfacción de sus clientes.

Por ello, el objetivo principal es intentar suministrar una propuesta que sea un modelo de gestión administrativa en la compañía y con ello logre la mejora continua de los procesos actuales tanto los de administración y producción para lograr los objetivos. Finalmente se logre la implementación de una estrategia administrativa óptima. El diseño de investigación de la tesis es no experimental, y de corte transversal donde tomaron como muestra no probabilística a los trabajadores de la empresa que cuentan con el tipo de contrato permanente, ya que son las personas que se involucran de forma directa con los procesos de la empresa, por lo tanto, son ellos los que tienen el manejo de la información. La autora concluye:

La empresa es manejada en base a un sistema de administración empírica, por ello indica que su proceso administrativo no es el idóneo pues no están establecidos sus planes estratégicos tanto en el nivel institucional, intermedio y operativo, lo que dificulta el alcance de sus objetivos confirmando así que su gestión es baja.

El proceso del control para asegurar la calidad de los productos terminados era ineficiente, ya que no contaban con un procedimiento donde se pueda verificar los procesos, además no se realizaban auditorías internas de control de calidad y por ello no se ponía en práctica las acciones preventivas las acciones correctivas de las no conformidades. No contaban con registro de los procedimientos, no aplican la retroalimentación que permite evaluar cómo fueron desarrollados los procesos y medir la satisfacción de los clientes.

No cuentan con los indicadores de gestión de sus procesos para medir que los objetivos de la empresa sean cumplidos. Además, se encontraban omitidos los indicadores: financieros, satisfacción al cliente, cumplimiento de procesos internos y desarrollo. En definitiva, se presentó la propuesta del modelo que servirá el mejoramiento de la gestión empresarial de Matagalpa Coffee Group.

Gómez y Sánchez (2014) en su tesis titulada: “Plan de mejora continua en los procesos de producción de la empresa BETO JR. Para incrementar la productividad”. Desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato – Ecuador. Para optar por el título de ingeniera comercial con mención en administración de la productividad.

Esta tesis desarrolló un plan de mejora continua en los procesos de producción para la empresa BETO JR., que confecciona pantalones jeans, además analiza el problema que se ha desarrollado en el área de producción. Por ello los autores han aplicado un cuestionario a los por lo que para analizar la problemática se ha centrado en el área de producción y ha aplicado técnicas de investigación, una de ellas fue basada en una encuesta a los empleados y clientes a través de ello se pudo identificar las principales problemáticas del área: deficiencia en el control de materia prima y materiales, funciones no establecidas en los empleados y la retraso en la entrega de los productos terminado y en base a ello se desarrolló el plan de mejora continua.

Su población fue el grupo de casos que coinciden con una serie de especificaciones, que enfoca la disertación; por ello se realizó una encuesta dirigida a 13 empleados que laboran en el área de producción y los clientes más típicos que fueron seleccionados de la base de datos la empresa, el cual fue un total 15 personas. Así también la muestra fue igual que la población pues es pequeña por tal motivo se tomó el 100% de la población para las encuestas. Se concluyó:

La empresa BETO JR., al no contar con una estrategia de mejora continua, lo que generó problemas en su área de producción, generando insatisfacción tanto en empleados como en los altos mandos de la empresa.

El autor señala que mejorar los niveles de producción en la empresa ayudaría a reducir o eliminar las causas de los bajos niveles de producción, como el tiempo exagerado en fabricación, el desperdicio de materias primas y materiales, re-procesos y duplicidad de funciones. Los clientes afirmaron que un causante de su insatisfacción es la demora en los plazos de entrega, es por ello que se implementa el plan de mejora, que tiene el objetivo de entregar los pedidos a tiempo y a su vez lograr el mejoramiento de la calidad del producto.

El plan de mejora continúa aplicado en la producción es una barrera hacia la competencia, puesto que es una herramienta muy valiosa que permite establecer estrategias para eliminar o disminuir los problemas existentes en la organización, de manera que los empleados mejoren su rendimiento laboral y lleven a cabo correctamente los procesos de fabricación para lograr un producto terminado que alcance el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de los clientes.

Antecedentes nacionales

Pebe (2018) en su tesis titulada: “La gestión de procesos y la formalización de las MYPES en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018”. Desarrollado en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Para optar el título de Licenciado en administración.

El objetivo principal fue establecer la relación de la gestión de procesos y la formalización de las MYPES en el distrito de Puente Piedra. La tesis es descriptiva, correlacional, no experimental y transaccional. La población fue un total de 60 MYPES informales, se aplicó un cuestionario de 30 preguntas, con lo cual se logró aplicar el alfa de Cronbach que

determinó la confiabilidad del instrumento y la medición de la dependencia de las variables mediante la Rho de Spearman. El autor concluyó:

La variable gestión de procesos y la variable formalización de la Mypes si se relacionan de modo positivo, pues tiene un coeficiente de 0,971 lo que representa una correlación positiva muy alta.

El autor determinó que hay relación de la variable gestión de procesos y formalización de las MYPES donde se reduce los servicios poco eficaces, la repetición de labores inadecuadas, así como el uso innecesario de recursos, con ello lograr la satisfacción del cliente.

El autor determinó que hay relación de las acciones y la formalización de las MYPES, la motivación y la ejecución de adecuadas conductas para brindar un servicio de calidad.

El autor determinó que hay relación de los recursos y la formalización de las MYPES, respecto al manejo de recursos de manera óptima.

El autor determino que hay relación de la variable satisfacción del contribuyente y la formalización de las MYPES, y los beneficios otorgados al consumidor y tácticas de atención.

Calatayud (2017) en su tesis titulada: “Mejora continua en el proceso de elaboración de chocolate de la empresa Machu Picchu Foods SAC - Callao, 2017”. Desarrollado en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Para optar el grado de Bachiller en ingeniería industrial.

La tesis busca detallar la mejora continua del proceso de fabricación de chocolate de la compañía Machu Picchu, donde presenta el plan de mejora continua para los procesos mediante el método del Ciclo de Deming, la cual consiste en solucionar los inconvenientes en los procesos observados en el área de cobertura que perjudicaban en el aspecto económico a la compañía, en específico en el proceso de filtros y refinación

lo que generaban pérdidas de gran magnitud y mermas de chocolate y polvo refinado. Se empleó el método de observación de los procesos para poder analizar los procesos y reconocer la información de la variable mediante los datos registrados. La tesis es de diseño no experimental, donde la muestra fue el proceso de producción de chocolates de 15 semanas.

El autor concluye la implementación del PHVA se adecua ampliamente a los problemas expuestos en su tesis, de esa forma se centró en las tareas que no generan valor, por ejemplo, las mermas de los procesos.

De acuerdo a su objetivo principal llegó a determinar que su plan de mejora continua de proceso PHVA aplicada al área de cobertura, consigue alcanzar mejoras significativas en el rendimiento de la compañía. Además, el proceso PHVA logró generar cambios importantes para reducir el estrés y los peligros potenciales de accidentes de trabajo en los colaboradores del área.

Fernández (2017) en su tesis titulada: "Proceso administrativo y su relación con la gestión de calidad en la Municipalidad Provincial de Huaraz, para el 2017". Desarrollado en la Universidad César Vallejo sede Huaraz, Ancash – Perú. Para optar el grado de Maestra en Gestión Pública.

Se buscó demostrar la relación del proceso administrativo y la gestión de calidad en la Municipalidad. La investigación como tipo no experimental, de diseño correlacional; su muestra fue de 170 colaboradores administrativos de la Municipalidad, su muestreo fue no probabilístico. Por tanto, se concluye:

La relación es alta entre el proceso administrativo y la gestión de calidad con un $r = 0.751$, por tanto, si se cumple con la gestión del proceso administrativo de forma óptima de acuerdo a los parámetros determinados

en el municipio y repercute directamente en la gestión de calidad que se ofrece a las personas que acuden a la municipalidad.

Hay relación es regular entre la planificación y la gestión de calidad con un $r = 0.524$, por ello, la planificación ejecutada en la Municipalidad, no repercute directamente con la gestión de calidad que se ofrece a los usuarios. En consecuencia, se debe ejecutar planes alternos de mejora, así como la planificación adecuada que tenga como objetivo lograr la apropiada gestión en la municipalidad.

La relación es regular entre la organización y la gestión de calidad con un $r = 0.507$, por lo cual la organización ejecutada por el municipio afecta directamente con la gestión de calidad, por ello se puede ofrecer a los usuarios un proceso óptimo, y establecer alternativas de mejora para los trámites de documentos y en la gestión de la municipalidad. Con ello se busca tener la correcta gestión de calidad, no solo en la atención al cliente si no también los distintos trámites que se realizan, llegando a eliminar la burocracia,

Hay relación regular entre la dirección y la gestión de calidad, de acuerdo a un $r = 0.483$, por lo cual la dirección ayuda a coordinar y plantear opciones de mejora para la orientación de la población y como objetivo de largo plazo es que el municipio sea reconocido por brindar servicio de calidad.

Existe una relación regular entre el control y la gestión de calidad en de acuerdo a un $r = 0.490$, por tanto, el control es fundamental en todo proceso administrativo debido a que supervisa y monitorea las labores en la Municipalidad mediante las evaluaciones, inspecciones, esto con la finalidad de corregir o prevenir problemas administrativos en bien del ciudadano.

Guillen (2017) en su tesis titulada: "Implementación de un modelo de mejora continua en el PHVA en el proceso de suministros para incrementar la puntualidad en la entrega de los materiales en una empresa siderúrgica de Ancash en Perú". Desarrollado en la Universidad privada del Norte, Trujillo – Perú. Para optar el grado Maestro en administración de empresas.

En la presente tesis el autor analiza, diagnostica y propone la mejora para el proceso de suministro en la empresa, donde se requiere aumentar la puntualidad de la entrega de materiales y repuestos mediante el modelo de mejora continua PHVA, al mismo tiempo tiene como consecuencia el mejoramiento en la calidad del servicio y lograr satisfacer a los usuarios. El diseño utilizado es el descriptivo – Longitudinal. Además, la muestra utilizada es el 100% de las órdenes de compra, es decir, las 13456 de materiales del periodo 2015. Además, de los 97 colaboradores que son el 100% de las áreas relacionadas con suministros.

Así en el análisis de los problemas, pudo detectar los más importantes como era el proceso de suministros pues se identificó la entrega a destiempo por parte del proveedor, adicionalmente de detectó la demora del analista, quién es el personal encargado en emitir las órdenes de compra. En la aplicación las propuestas de mejora mediante el modelo PHVA, el autor observo que el indicador correspondiente a la puntualidad tuvo resultados a favor, pues paso de un promedio de 66% del año 2015 a un 80% en el año 2016, y al cierre de diciembre obtuvo un promedio del 89%. Del mismo modo se reflejó la mejora en el área de suministros, ya que los resultados de satisfacción de la encuesta aplicada en el año 2015 fue un 49% y en el año 2016 fue del 63%. Por tanto, el autor concluye:

Las actividades de mejora propuestas no son autónomas una de otra, al contrario, se obtiene una correlación con lo cual se logra aprovechar mejor los recursos y lograr incrementar la puntualidad de la entrega de los materiales. Por tanto, lograr satisfacer al cliente interno y lograr más productividad en la empresa.

Ayuni y Matheus (2015) en su tesis titulada: “Sistema de mejora continua en la empresa Arnao S.A.C. bajo la metodología PHVA”. Desarrollado en la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Para optar el título de ingeniero industrial.

Desarrolla la evaluación de un proyecto de la compañía Arnao S.A.C., la cual tiene como objetivo primordial instaurar una metodología referente a la mejora continua, cuya finalidad será la corrección del sistema ineficaz de sus operaciones. Por ello el autor se basó en la metodología PHVA, con la cuál logro realizar el correcto procedimiento para establecer las acciones que se requerían. Adicionalmente, los autores utilizaron diversas herramientas de la calidad, con ello pudieron demostrar el estado inicial de la empresa.

La población fue el 100% de trabajadores de la empresa que ascienden a 15 personas desde agosto 2012 a junio 2013, tiempo de duración del proyecto. La muestra con el 100% de los empleados que serán sujetos de investigación. Los autores realizaron una matriz cuantitativa – comparativa donde identificaron puntos críticos, tales como el costo, riesgo, dificultad y flexibilidad de la implementación, además el tiempo para conseguir los resultados anhelados, la adaptación del personal para implementación y el acceso a la información necesaria. Los autores también realizaron una matriz cualitativa determinando la metodología más adecuada.

Los autores realizaron el planeamiento estratégico, donde se estableció los objetivos deseados y desarrollaron planes de acción. Mediante el diagnóstico inicial de la empresa ARNAO SAC se detectó un problema principal que era la falencia pues no cumplían con los plazos de entrega, donde una de las principales razones era la falta de métodos correctos para desarrollar los procesos de fabricación, además la falta de aprovechamiento de los recursos.

Finalmente, el estudio concluyó con la revisión de todas las acciones implementadas, que comprobaron que cada una contribuye de forma positiva para lograr los objetivos y que son perdurables en el tiempo y rentable.

Por ende, los autores concluyeron que la mejor opción para la resolución de los problemas encontrados fue aplicar el método PHVA, ya que logra implantar una ruta adecuada para obtener acciones de mejora.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la gestión de procesos

2.2.1.1. Definiciones de la gestión de procesos

Harrington (1993) indica: "La organización cuenta con una serie de procesos complicados. Donde los procesos son actividades que indican el requerimiento interno o externo y son clave para un trabajo libre de errores" (p. 61).

Harrington (1993) indica "Proceso es la actividad que usa un insumo, se añade valor y se brinda el producto a un cliente externo o interno" (p. 121).

Evans y Lindsay (2015) definen:

La gestión del proceso involucra proyectar y gestionar acciones necesarias para alcanzar un fuerte grado de desempeño en los procesos importantes de la compañía, además también busca ocasiones para la mejora de la calidad y lograr satisfacer al cliente. (p. 208).

Por lo cual, la gestión de procesos brinda un mejor método para realizar y administrar los negocios de las organizaciones, además es un

enfoque que permite identificar, diseñar un plan de acción, ejecutar, documentar y recolectar información, monitorear, controlar y perfeccionar los procesos en las empresas, y tiene como fin obtener resultados alineados a los objetivos del negocio.

2.2.1.2. Importancia de la gestión de procesos.

Facilita que la empresa tenga la oportunidad de ordenar las funciones internas, las cuales deben reconocer las necesidades de los clientes externos. Así se pueda desarrollar y establecer los procesos y procedimientos para las diferentes áreas.

Por tanto, si los procesos de la empresa son correctamente ejecutados serán más eficientes y productivos, por lo cual se reducirían costos, errores y riesgos. Además, la correcta gestión de los procesos fomenta una buena práctica de la gestión financiera, y también brinda una visualización de cómo se encuentra la empresa y si se están logrando los objetivos estipulados.

2.2.1.3. Características de la gestión de procesos.

Se evidencian determinadas características entre las más importantes se encuentran:

La eficiencia, es lograr cumplir adecuadamente la gestión de procesos utilizando correctamente los recursos. Y simboliza un beneficio para la persona encargada de llevar a cabo el proceso.

La eficacia, es la forma apropiada en la cual se cumple con las exigencias del cliente final.

La efectividad, en el proceso de manera tal que si existe alguna desviación pueda corregirse o mejorarse.

Tiempo del ciclo del proceso, es una característica fundamental pues es la que determina el tiempo total que se necesita para realizar y terminar un proceso. Además, si se reduce el tiempo de desarrollo de cada proceso se pueden incrementar las ventas.

El costo, es un aspecto fundamental pues proporciona apreciaciones de los problemas y la ineficiencia de la gestión de procesos.

2.2.1.4. Teorías relacionadas de la gestión de procesos

Fundamentos del proceso administrativo de Enrique Louffat

El proceso administrativo se encuentra dividido por elementos según Louffat los cuales son la planeación, organización, dirección y control. Estos crean sinergia, se sistematizan e integran y buscan lograr la efectividad no sólo para las empresas, sino también para las personas en su vida diaria, pues se indica que hay relación ya que cada persona que sea capaz de planear, organizar, dirigir y controlar su vida diaria, tendrá mayores posibilidades de ser un administrador de empresas exitoso.

Planeación es el elemento encargado de detallar el presente estado de la organización, y lo que quiere obtener a futuro, por tanto, debe identificar la imagen institucional, así como sus estrategias, políticas internas y presupuestos financieros.

Organización es el elemento responsable de establecer el esquema organizacional, a través del modelo organizacional que abarca los organigramas y manuales.

Dirección es el elemento que se encarga de poner en práctica lo que se planeó y organizó, mediante sus trabajadores. Además, el comportamiento de los mismos en grupos donde emplearían las técnicas de liderar, motivar, comunicar, tomar decisiones, negociar problemas, que ayuden a lograr la conciliación por temas individuales o corporativos.

Control es el elemento responsable de demostrar mediante indicadores, los niveles referentes a la eficacia y eficiencia administrativa de la compañía.

Los elementos ya mencionados crean una unidad compacta que de formar sistematizada e integral, generan correlaciones de los distintos aspectos de la empresa y favorecen al ejecutivo que la administre para que se desenvuelva en sus actividades con total seguridad, de acuerdo a los retos impuestos del mundo actual.

La reingeniería de los procesos de Michael Hammer y James Champy

La reingeniería es el rediseño de procesos, donde se solicita a los ejecutivos la necesidad de volver a empezar desde cero para replantear y modificar la forma como se realiza el trabajo y cómo reformar completamente las organizaciones. Por ello, se exhorta a los ejecutivos encargados analizar y tomar enérgicas disposiciones, con el fin de suplir procesos fundamentales, por otros nuevos cuando se tornan ineficientes y obstaculizan la productividad, además de no generar valores a los productos y servicios que buscan la satisfacción de los clientes.

La reingeniería presume renunciar a lo que en la actualidad existe e iniciar considerando lo que los clientes esperan. Cuando se quiere determinar a los clientes es necesario considerar los clientes internos y externos, y son estos últimos los cuales son los que establecen lo que requieren de los productos y servicios para lograr satisfacerlos.

La reingeniería es una reinención fuerte pero necesaria que requiere volver a organizar y configurar de forma radical los procedimientos de una empresa, con el fin de conseguir aumentos importantes en un corto plazo, en aspectos como la rentabilidad, producción, la calidad. Lo que significa que una empresa está obteniendo ventajas sobre la competencia.

Para el autor, en la actualidad ya no es suficiente cambiar para mejorar, ya que la mejora continua es un asunto de cambios cuantitativos, por lo contrario, la reingeniería es una transformación total, un cambio de carácter cualitativo. En la reingeniería de procesos existen riesgos, pero pueden controlarse y superarse, lo mismo es con el costo pues no necesariamente se debe incurrir en una fuerte inversión para llevar a cabo el proceso.

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión de procesos

Organización

Harrington (1993) indica: “La organización para mejorar tiene como meta el aseguramiento del éxito a través de la comprensión, compromiso y liderazgo” (p. 61)

Louffat (2015) precisa: “Es un elemento del proceso administrativo, encargado del diseño ordenado de una compañía” (p. 38).

Evans y Lindsay (2015) definen: “Las organizaciones importantes detectan los procesos significativos de la cadena de valor y como afecta en la en lograr entregar productos o servicios diferenciados al cliente” (p. 209).

Planeación

Harrington (1993) indica: “Instaurar los medios idóneos para la actualización continua de los procedimientos y mejorar efectivamente los procesos en general” (p. 62).

Louffat (2015) define: “Guiar, orientar ofrecer las líneas correctas que debe seguir la compañía, es aquí donde se diagnostica y establezca la mejor opción administrativa para obtener rentabilidad a lo largo del tiempo” (p. 2).

Control

Harrington (1993) indica: “Se necesita realizar el control de los procesos en la compañía, así como se vigila el proceso manufacturero, con el fin de lograr tener resultados que garanticen el éxito mediante la calidad” (p. 176).

Louffat (2015) define: “Proceso que identifica la eficacia y eficiencia de lo previamente lineado, organizado y dirigido en el uso racional de los recursos administrados en las distintas áreas de la empresa” (p. 302).

Evans y Lindsay (2015) definen: “Es la actividad que asegura la conformidad con los requerimientos y permite iniciar la acción correctiva necesaria para resolver problemas y mantener un desempeño estable” (p. 221).

Dirección

Harrington (1993) define: “La dirección como la mejora en la eficiencia, efectividad y como se adaptan a los procesos” (p. 92).

Louffat (2015) indica: “Es fundamental ya que busca ejecutar y realizar todo lo planificado y organizado con anterioridad, mediante los colaboradores, que son los que se transforman en los actores importantes en la empresa” (p. 150).

2.2.2. Bases teóricas de la mejora continua

2.2.2.1. Definiciones de la mejora continua

Harrington (1993) indica: “Establece etapas para el desarrollar acciones determinadas, tales como la organización para mejorar, conocer y modernizar el proceso, además de medir y controlar” (p. 143).

Evans y Lindsay (2015) definen: “Necesita modificaciones pequeñas y progresivas, así como progresos importantes que sean grandes y rápidos. El mejoramiento continuo es uno de los principios básicos en la calidad total”. (p. 227).

Por lo tanto, la mejora continua es un enfoque que procura la mejora del servicio, procesos y/o productos de la organización, se basa en verificar y revisar constantemente los procesos y operaciones, con la finalidad de detectar errores, áreas o procesos a mejorar.

2.2.2.2. Importancia de la mejora continua

La mejora continua implica que participen todas las personas de la empresa para lograr destinar una estrategia que tendrá como finalidad mejorar de forma ordenada la gestión de sus procesos, los cuales también permitan al alcance de los objetivos.

Adicionalmente, se puede indicar que en la actualidad las empresas persiguen con afán la mejora continua, pues comprenden que es la única manera de conseguir mejorar sus procesos, reduciendo tiempos de los ciclos de procesos y el coste del mismo, para finalmente obtener la satisfacción del cliente.

Por lo anteriormente indicado esta variable es el primer paso que necesita la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú para alcanzar los objetivos.

2.2.2.3. Características de la mejora continua

La mejora continua su meta fundamental es alcanzar la calidad total de sus procesos, en base a ello se pueden distinguir las siguientes características:

Repetición, la finalidad de crear los procesos es generar un resultado el cual deberá repetirse en caso sea viable. Dicha característica permite mejorar los procesos, mientras más repeticiones más experiencia y tiempo para mejorar.

Retroalimentación, implica analizar el proceso que ayudará a revelar oportunidades de mejora que permitan el desarrollo de un procedimiento sistematizado de mejora.

2.2.2.4. Teorías relacionadas a la mejora continua

Teoría Kaizen sobre el mejoramiento continuo

El método Kaizen fundamenta la integración que impulsa a todos los colaboradores de una empresa realicen aportes para perfeccionar los procesos.

Además, la metodología Kaizen se encuentra orientado al mejoramiento continuo gradual y ordenado de la toda la empresa para que se desarrolle en armonía, pero a su vez sea proactiva. Así también, se considera que todos los pequeños aportes para la implementación de mejoras, tienen el potencial y repercuten directamente en mejorar de manera eficiente los procesos, y como otro punto fundamental es que se genera una cultura organizacional que responderá con sus continuos aportes y participación frecuente de los colaboradores para conseguir soluciones.

El instituto Kaizen brinda consejos básicos para la implementación de esta filosofía, por ejemplo, es que no se debe buscar la perfección, eliminar las ideas fijas convencionales, pensar en cómo hacer algo, no por qué no puede hacerse; no usar excusas, pero cuestionar las prácticas actuales.

Este enfoque situado para el proceso de mejora genera la comunicación constante entre trabajadores y gerentes

Evans y Lindsay (2015) definen: “Al instilar el Kaizen en la gente y capacitarla en el uso de herramientas de mejora la calidad básica, los trabajadores puedan incorporar esta filosofía en su trabajo y buscar en forma continua la mejora en sus labores” (p. 227).

Diagrama causa - efecto

Parten de la generación de lluvia de ideas, donde todos son participes, con lo cual sienten que forman parte importante para el proceso de hallar soluciones a los problemas. Esta técnica en general es realizada a grupos pequeños del área de operaciones o dirección, y es desarrollada con una persona capacitada y con experiencia a la cual se le denomina facilitador, quien concentra su atención en el cuestionamiento del problema y las posibles causas, no en las opiniones de las personas.

Esta técnica grupal solicita que todas las personas participen activamente para que el facilitador logre captar las mejores ideas.

Ciclo de Deming

Walter Shewhart en el año 1939, presenta este ciclo como proceso de tres pasos que servía para el proceso de producción de grandes magnitudes. Los pasos indicados era la especificación, producción e inspección.

Fue Deming en 1950, quién cambio la idea principal y lo nombro como la rueda de Deming que consistía en los cuatro pasos de planifica, hacer, verificar y actuar, para ser usada como instrumento para el mejoramiento de la calidad y la gestión de procesos de las empresas. Además, el ciclo también proporciona una estructura básica para diseñar, probar e implementar cambios a cualquier proceso que conduzca a la mejora.

Es por ello, que ciclo administrativo de la calidad, se relaciona con las actividades de la administración, con lo cual es útil pues permite la estructuración de planes de mejoramiento de la calidad y producción en las empresas.

2.2.2.5. Dimensiones de la mejora continua

Planificar

Evans y Lindsay (2015) precisan: “Estudia la situación vigente y describe el proceso; entiende los intereses del comprador, recopila los datos; identifica contrariedades y desarrolla soluciones” (p. 465).

Carro y González (2010) afirman: “Detallar el plan, examinar el escenario vigente, estudiar la procedencia de los posibles problemas y planear soluciones” (p. 13).

Hacer

Evans y Lindsay (2015) definen: “El plan se realiza una prueba, la cual evalúa la solución presentada, la obtención de datos luego de dicha prueba es recopilada y documentada” (p. 465).

Carro y González (2010) afirman: “Hacer como implementar soluciones y efectuar los cambios planificados” (p. 13).

Verificar

Evans y Lindsay (2015) definen: “Cuando el plan inicial es correcto se efectúa la evaluación de los resultados e indica es preciso abordar todos los problemas u oportunidades adicionales. A menudo la primera solución debe modificarse o desecharse” (p. 465).

Carro y González (2010) afirman: “Medir los resultados y estandarizar el mejoramiento” (p. 13).

Actuar

Evans y Lindsay (2015) definen: “Se realizan las mejoras y se procede a implementar el plan, y es comunicado a todos los miembros de la compañía. Posteriormente se identifica otras oportunidades de mejoramiento” (p. 465).

Carro y González (2010) afirman: “Documentar la solución y resumir el procedimiento aprendido” (p. 13).

2.2 Definición conceptual de la terminología empleada

Gestión de procesos

Busca el correcto tratamiento de los procesos en la empresa, donde los únicos encargados de la gestión no son los altos mandos si no que involucra a todos los colaboradores.

Organización

Las áreas funcionales y de apoyo en la empresa tienen comunicación constante. Las áreas de apoyo son las encargadas de la realización de los procesos administrativos donde se encuentran las falencias que impide el logro de las metas establecidas.

Planeación

Se adecuan a la realidad actual de la empresa y estos son del alcance de todos los colaboradores para que el correcto desarrollo de sus funciones. Además, los procedimientos se cambian y actualizan a medida que la situación lo amerite, con ello se generan resultados óptimos.

Control

Establecer medidas de control en las responsabilidades de cada colaborador, el límite de la toma de decisiones, así también se gestiona el control interno en todas las áreas para poder detectar rápidamente los errores.

Dirección

Se elimina la burocracia y se trabaja en una organización lineal donde todas las áreas son de igual importancia, se comunican generando valor agregado para la empresa.

Mejora continua

Es la necesidad en la compañía de revisar los procesos continuamente para buscar los posibles problemas que generen retrasos u obstáculos. Con ello resolverlos y lograr la efectiva y reducción de costos.

Planificar

Se estudian y se hallan los procesos para la mejora y se definen los objetivos a alcanzar por la organización. Las mejoras a aplicar deben de contemplar la necesidad de los clientes y colaboradores.

Hacer

Se plantean los cambios en los procesos y se realizan las pruebas piloto para poder verificar el correcto funcionamiento y así también poder realizar acciones correctivas y preventivas para la reducción de costos a la empresa.

Verificar

Cuando se implementa la mejora continua en los procesos se dispone de un periodo de prueba para estudiar si los resultados cumplen con las expectativas, además de verificar que los procesos son los idóneos para el desempeño de los colaboradores.

Actuar

Luego del periodo verificar en la empresa se deben estudiar los resultados y cotejarlos con el desarrollo de las operaciones, y así definir es viable implantar las acciones de mejora. En el caso que los resultados no sean los esperados, se deben efectuar cambios para ajustar los resultados.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación de la tesis es descriptiva correlacional, pues busca la correlación de las variables gestión de procesos y la mejora continua.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen: “La relación de dos o más variables en un período específico” (p. 211).

Diseño de investigación

El diseño es no experimental, ya que se ejecutan sin manipular intencionalmente las variables y solo se observa los fenómenos en su situación original para posteriormente sean analizados.

Hernández et al. (2006) definen: “En la investigación no experimental se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 205).

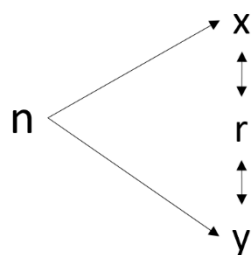
En cuanto al nivel de estudio para la recolección de datos es transversal, ya que las variables se miden en un solo instante.

Hernández et al. (2006) definen: “Los diseños transversales recopilan datos en un tiempo único” (p. 208).

Dentro del estudio transversal existe es estudio de tipo transversal correlacional causal, ya que el interés de dicho tipo de investigación es la relación entre las variables de estudio.

Hernández et al. (2006) definen: “Los diseños correlaciones causales se limitan en el establecimiento de relación de variables sin necesidad de determinar causalidad” (p. 212).

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:



Donde:

n= Tamaño de la muestra

x= Variable gestión de procesos

y= Variable mejora continua

r= Relación entre las variables

3.2. Población y muestra

Población

Es limitada y comprende a los trabajadores administrativos de la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú periodo 2019 que ascienden a 25 personas entre hombres y mujeres.

Tabla 1

Población de colaboradores administrativos en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú

	Número de colaboradores	%
Hombres	18	72.00
Mujeres	7	28.00
Total	25	100.00

Muestra

La muestra es censal, pues se aplicó los instrumentos al total personal administrativo que realiza la gestión de los procesos en la empresa que ascienden a 25 colaboradores administrativos de la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú.

Hernández et al. (2006) precisan: “En la muestra toda la población posee la posibilidad que sean seleccionados, mediante la selección aleatoria” (p. 241).

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro - 2019.

Hipótesis específicas

H1: Existe relación entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H2: Existe relación entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H3: Existe relación entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San

Isidro – 2019.

H4: Existe relación entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la gestión de procesos

Harrington (1993) indica: “El mejoramiento del proceso, pretende que sea cambiado para hacerlo eficaz, eficiente y flexible, asimismo indaga qué lo que es necesario cambiar y cómo cambiar obedece a la perspectiva del administrador y su proceso” (p. 125).

Definición operacional de la gestión de procesos

Fue medida de acuerdo a cuatro dimensiones, 12 indicadores que fueron expresados en términos de 35 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir la apreciación de los trabajadores administrativos respecto a la gestión de procesos.

Tabla 2

Operacionalización de la gestión de procesos

Dimensiones	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Organización	1= Nunca	
Planeación	2= Casi nunca	Baja 60 - 140
	3= A veces	Medio 141 - 220
Control	4= Casi siempre	Alto 221 - 300
Dirección	5= Siempre	

Definición conceptual de la mejora continua

Evans y Lindsay (2015) definen: “El mejoramiento es una actividad proactiva de los gerentes y se debe de ver como una oportunidad, y no como una forma de reaccionar en un problema” (p. 227).

Definición operacional de la mejora continua

Fue medida de acuerdo a cuatro dimensiones, 12 indicadores que fueron expresados en términos de 36 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir la apreciación de los trabajadores administrativos respecto a la mejora continua.

Tabla 3

Operacionalización de la variable mejora continua

Dimensiones	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Planificar	1= Nunca	
Hacer	2= Casi nunca	Bajo 60 - 140
Verificar	3= A veces	Medio 141 - 220
Actuar	4= Casi siempre	Alto 221 - 300
	5= Siempre	

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

Esta tesis se usó el método hipotético deductivo que se deriva del enfoque cuantitativo, ya que el análisis de los datos se ejecuta mediante cálculos estadísticos descriptivos e inferenciales.

Técnica

En esta tesis se empleó el cuestionario como técnica para la medición de gestión de procesos y la mejora continua.

Hernández et al. (2006) precisa: “El cuestionario radica en un grupo de interrogaciones referente a una o más variables que se deben de medir” (p. 310).

Conjuntamente se usaron técnicas que requirieron analizar y observar para la recolectar datos de fuentes primarias y secundarias.

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Se emplearon instrumentos para recolectar datos, los cuales evalúan de manera autónoma las variables, y posteriormente las correlaciona y asocia. El primero es el cuestionario para medir la gestión de procesos y el segundo para medir la mejora continua.

Cualquier instrumento que sirva para obtener información debe poseer dos exigencias esenciales que son: la validez y confiabilidad. Por ello, en la tesis se usó instrumentos válidos y confiables. No obstante, han sido sometidos nuevamente al proceso de validación y confiabilidad.

Instrumento I: Cuestionario gestión de procesos

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de gestión de procesos
Autor	: Francesca Paola Taledo Díaz
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 25 minutos
Aplicación	: Trabajadores administrativos de Tepsi

Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario sirve para la medición de las cuatro dimensiones de la gestión de procesos en la empresa, lo cuales son: organización, planeación, control y dirección. Dicho instrumento consta de 35 ítems, que se distribuyen: 10 en la dimensión de organización, 9 en la dimensión procedimientos, 7 en la dimensión control y 9 en la dimensión modernización. En la escala para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert de 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 150.

Normas de aplicación

Se aplica individualmente, donde el colaborador evaluado debe marcar 5 posibles respuestas a cada proposición, las cuales son confidenciales y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

Instrumento II: Cuestionario de mejora continua

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de mejora continua
Autor	: Francesca Paola Talledo Díaz
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 25 minutos

Aplicación : Trabajadores administrativos de Tepsi
Materiales : Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario sirve para la medición de las cuatro dimensiones de la mejora continua en la empresa, lo cuales son: planificar, hacer, verificar y actuar. Dicho instrumento consta de 36 ítems, que se distribuyen: 10 en la dimensión planificar, 8 en la dimensión hacer, 9 en la dimensión verificar y 9 en la dimensión actuar. En la escala para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert de 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 150.

Normas de aplicación

Se aplica individualmente, donde el colaborador evaluado debe marcar 5 posibles respuestas a cada proposición, las cuales son confidenciales y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

El análisis se realizó de acuerdo al siguiente orden:

Para analizar los datos, se realizó la base de datos de las variables gestión de procesos y mejora continua, las cuales se analizaron estadísticamente en el programa SPSS Statistics 20 para la obtención de las correlaciones.

En el análisis descriptivo de las variables gestión de procesos y mejora continua se obtuvieron resultados y con ello se realizó la presentación, de frecuencias y porcentajes, así como la distribución de confiabilidad y contraste.

Para el análisis de los resultados se realizó la interpretación de los datos estadísticos y posterior se indicaron los niveles de relación. Del mismo modo, se realizó la comprobación de la hipótesis.

Se desarrollaron las discusiones donde se detallan los resultados obtenidos de las variables y las dimensiones de la misma.

Se procedió a realizar las conclusiones y recomendaciones respecto a los objetivos de la presente tesis.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la gestión de procesos

Se estableció por medio del criterio de jueces considerados expertos en el tema de gestión de procesos, de tipo temático y metodológico, quienes establecieron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento lo que permitió realizar la prueba piloto para el análisis de confiabilidad.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de gestión de procesos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

Validez del instrumento de la mejora continua

Se estableció por medio del criterio de jueces considerados expertos en el tema de mejora continua, considerando expertos de tipo temático y metodológico, quienes establecieron la validez de contenido, criterio y constructo del instrumento lo que permitió realizar la prueba piloto para el análisis de confiabilidad.

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de mejora continua

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Nota: Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento gestión de procesos

Para establecer la confiabilidad de la variable gestión de procesos se aplicó la prueba estadística de Alfa de Cronbach del cuestionario.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión de procesos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,967	35

Se logra verificar en la tabla 6, que el resultado de Alfa de Cronbach es igual a 0,967, con ello se demuestra que el instrumento gestión de procesos tiene una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0,90 a 1, consecuentemente el instrumento es aplicable en la investigación.

Hernández et al. (2006) define: “Los coeficientes que fluctúan entre 0 y 1, en que 0 significa nula confiabilidad y 1 indica la confiabilidad total” (p. 439).

Fiabilidad del instrumento de la mejora continua

Tabla 7

Fiabilidad del instrumento de la variable mejora continua

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	36

Se logra verificar en la tabla 6, que el resultado de Alfa de Cronbach es igual a 0,971, con ello se demuestra que el instrumento mejora continua tiene una confiabilidad muy alta por encontrarse en el intervalo de 0,90 a 1, consecuentemente el instrumento es aplicable en la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptiva de la gestión de procesos

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable gestión de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	28,0	28,0	28,0
	Medio	13	52,0	52,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

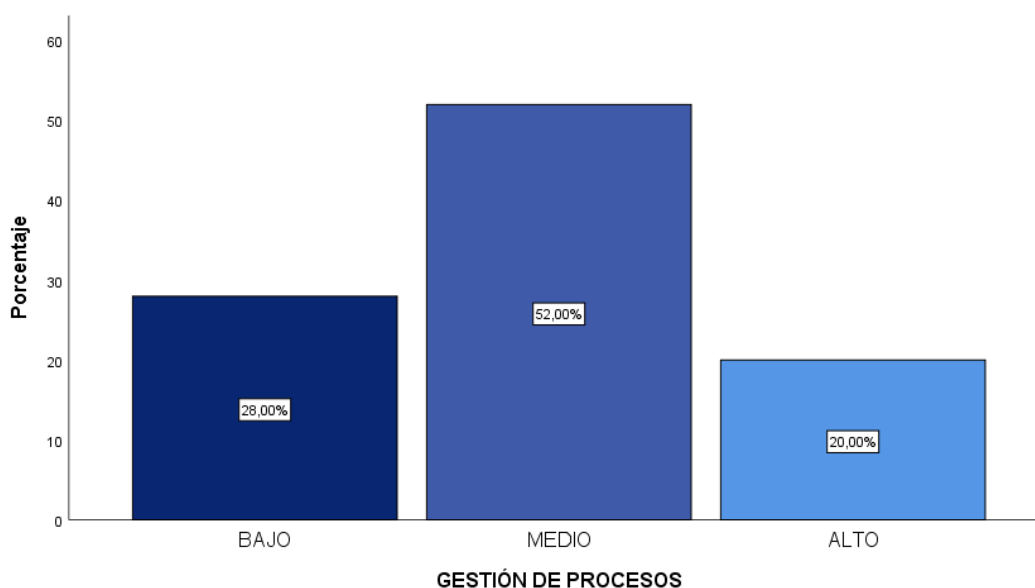


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable gestión de procesos

Interpretación

En la figura 1, indica que 13 de los encuestados que representan el 52.00% consideran a la gestión de procesos en un nivel medio, 7 encuestados con un 28.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 de encuestados con un 20.00% lo consideran en un nivel alto.

Resultados descriptiva de la mejora continua

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	28,0	28,0	28,0
	Medio	13	52,0	52,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

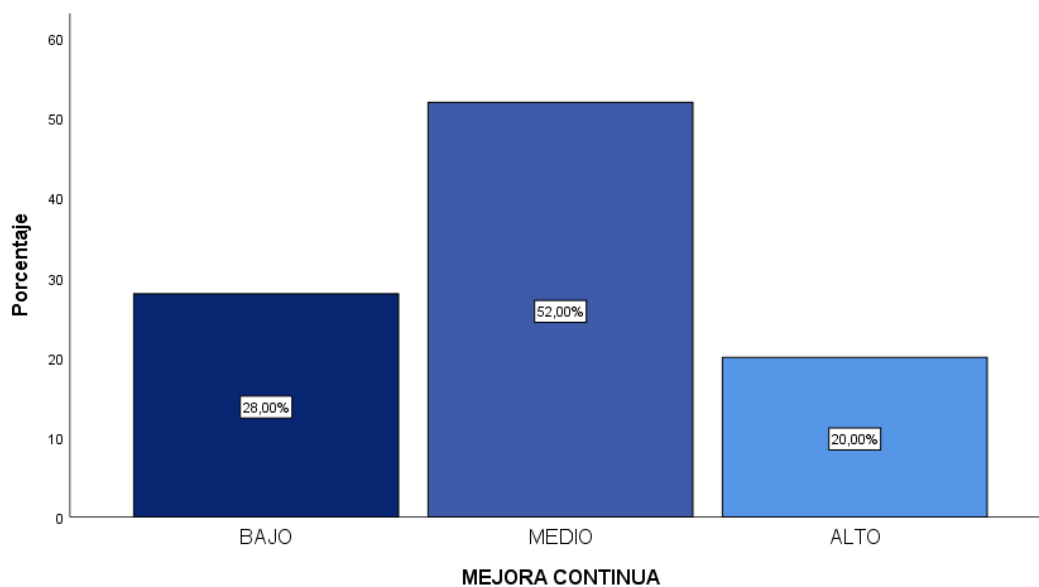


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable mejora continua

Interpretación

En la figura 2, indica que 13 de los encuestados que representan el 52.00% consideran a la mejora continua en un nivel medio, 7 encuestados con un 28.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 de los encuestados con un 20.00% lo consideran en un nivel alto.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Descriptivas de las cuatro dimensiones de la gestión de procesos

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	20,0	20,0	20,0
	Medio	14	56,0	56,0	76,0
	Alto	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

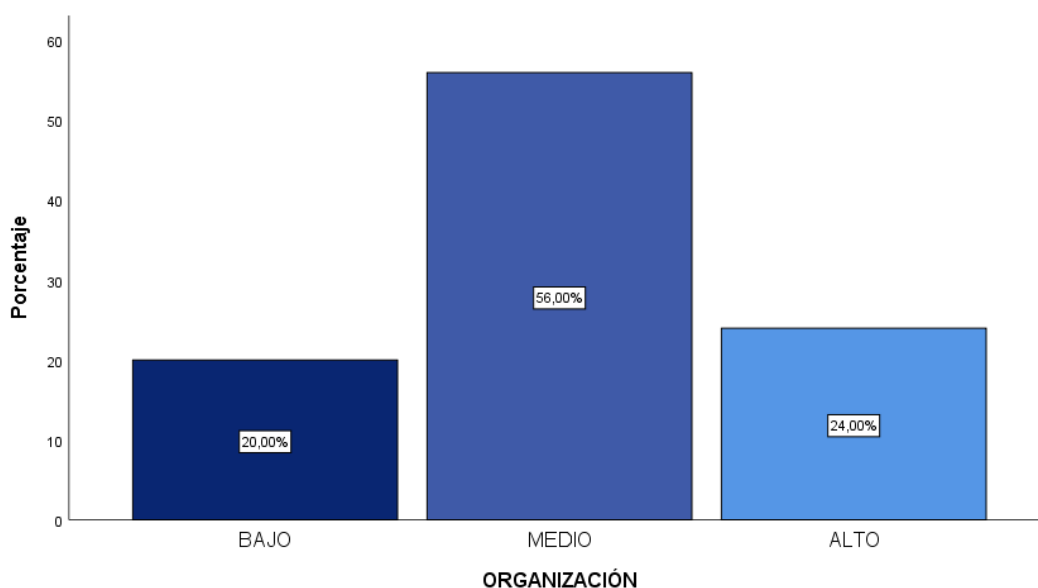


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión organización

Interpretación

En la figura 3 que 14 de los encuestados que representan el 56.00% consideran a la dimensión organización en un nivel medio, 6 de los encuestados con un 24.00% lo consideran en un nivel alto y 5 encuestados con un 20.00% consideran lo consideran en nivel bajo.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	24,0	24,0	24,0
	Medio	10	40,0	40,0	64,0
	Alto	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

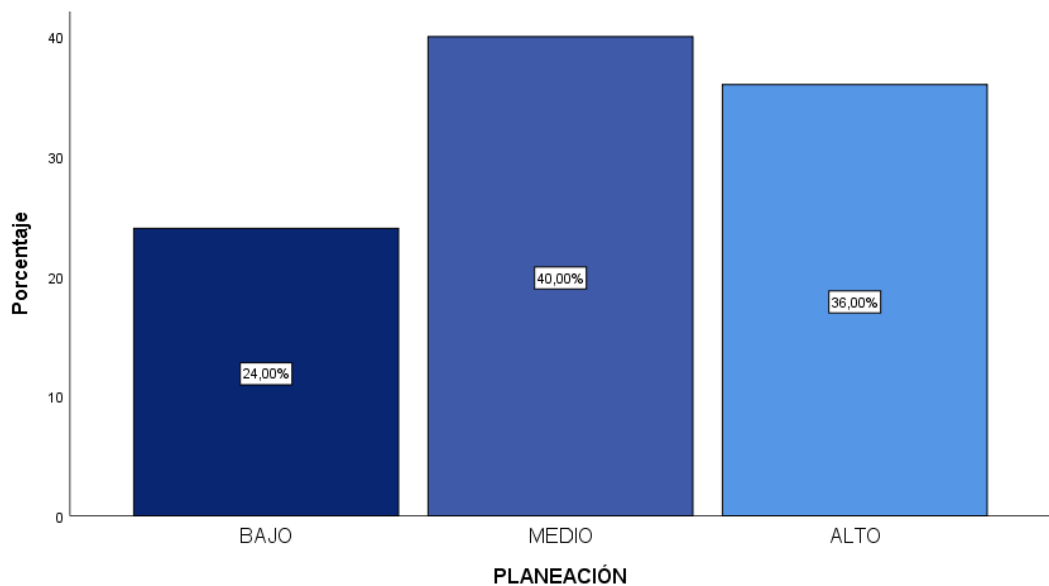


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión planeación

Interpretación

En la figura 4 que 10 de los encuestados que representan el 40.00% consideran a la dimensión planeación en un nivel medio, 9 de los encuestados con un 36.00% lo consideran en un nivel alto y 6 encuestados con un 24.00% lo consideran en nivel bajo.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	16,0	16,0	16,0
	Medio	17	68,0	68,0	84,0
	Alto	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

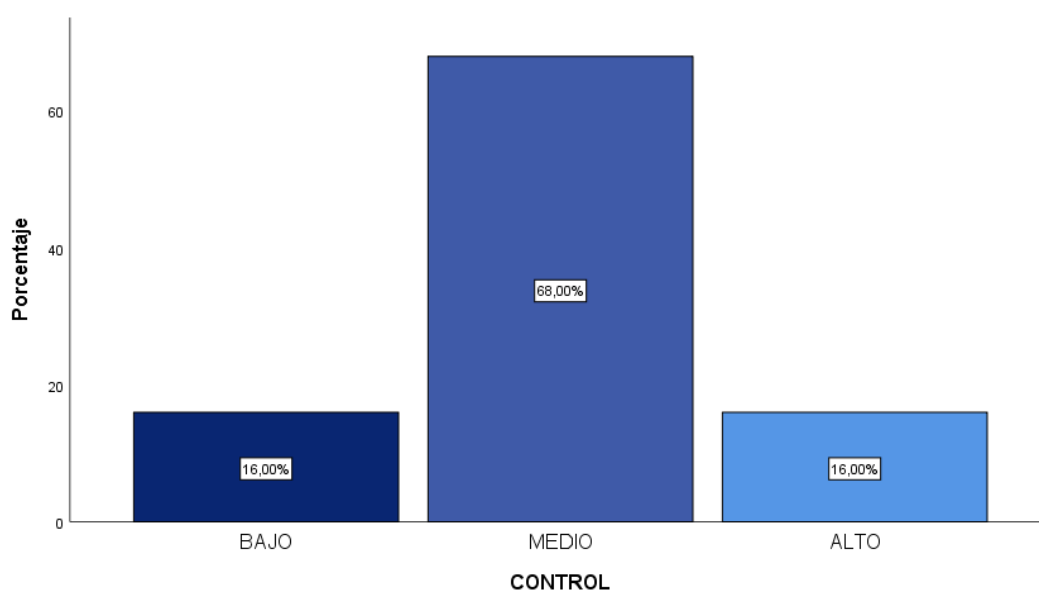


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión control

Interpretación.

Se aprecia en la figura 5, indica que 17 de los encuestados que representan el 68.00% consideran a la dimensión control en un nivel medio, 4 de los encuestados con un 16.00% lo consideran en un nivel bajo y 4 encuestados con un 16.00% lo consideran en nivel alto.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	32,0	32,0	32,0
	Medio	12	48,0	48,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

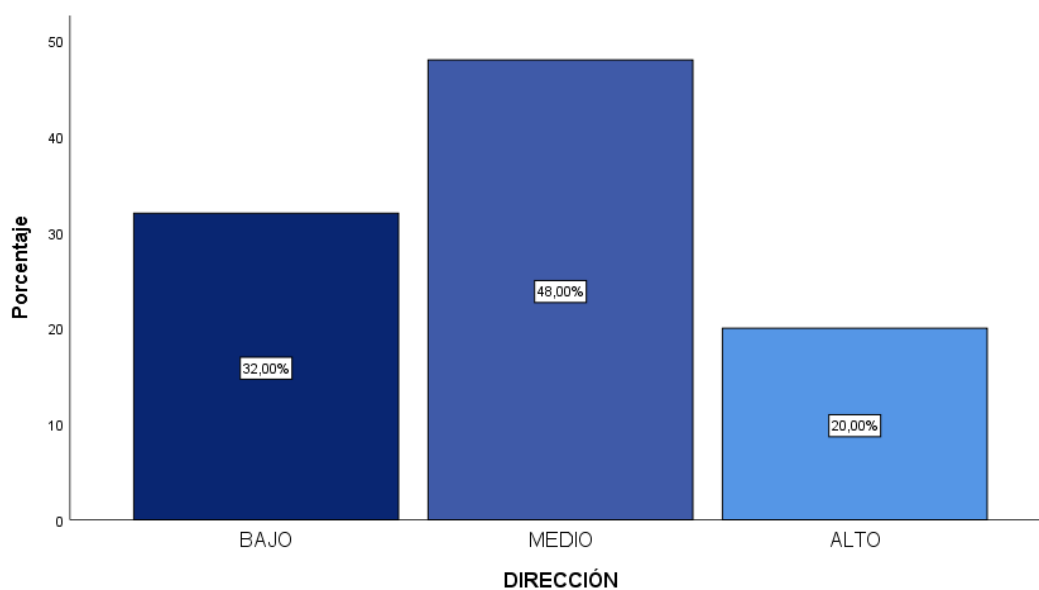


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión dirección

Interpretación

En la figura 6, indica que 12 de los encuestados que representan el 48.00% consideran a la dimensión dirección en un nivel medio, 8 de los encuestados con un 32.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 encuestados con un 20.00% lo consideran en nivel alto.

Descriptivas de las cuatro dimensiones de la mejora continua

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión planificar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	24,0	24,0	24,0
	Medio	13	52,0	52,0	76,0
	Alto	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

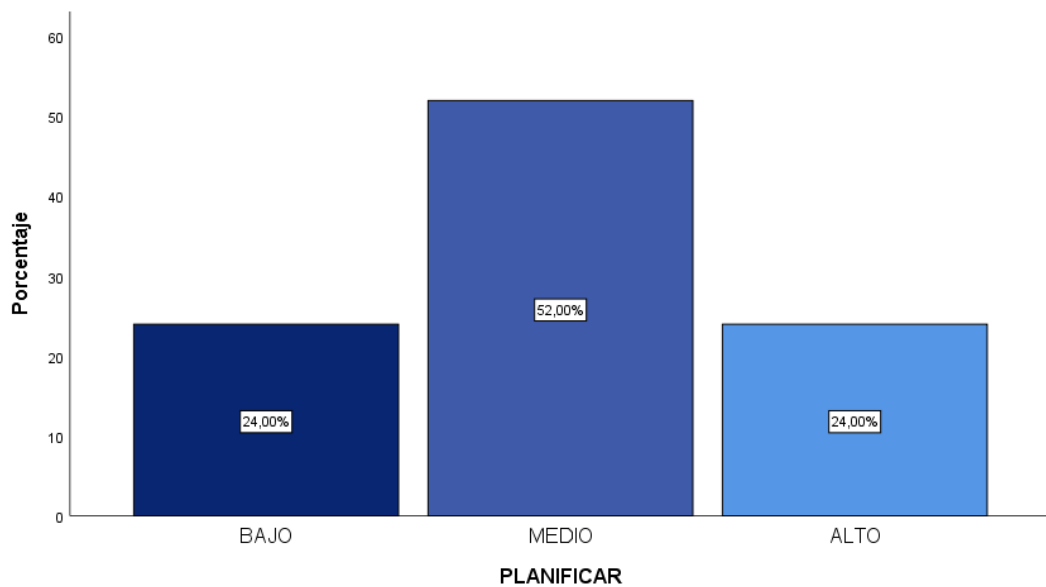


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión planificar

Interpretación

En la figura 7, indica que 13 de los encuestados que representan el 52.00% consideran a la dimensión planificar en un nivel medio, 6 de los encuestados con un 24.00% lo consideran en un nivel bajo y 6 encuestados con un 24.00% lo consideran en nivel alto.

Tabla 15

Análisis descriptivo de la dimensión hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	28,0	28,0	28,0
	Medio	13	52,0	52,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

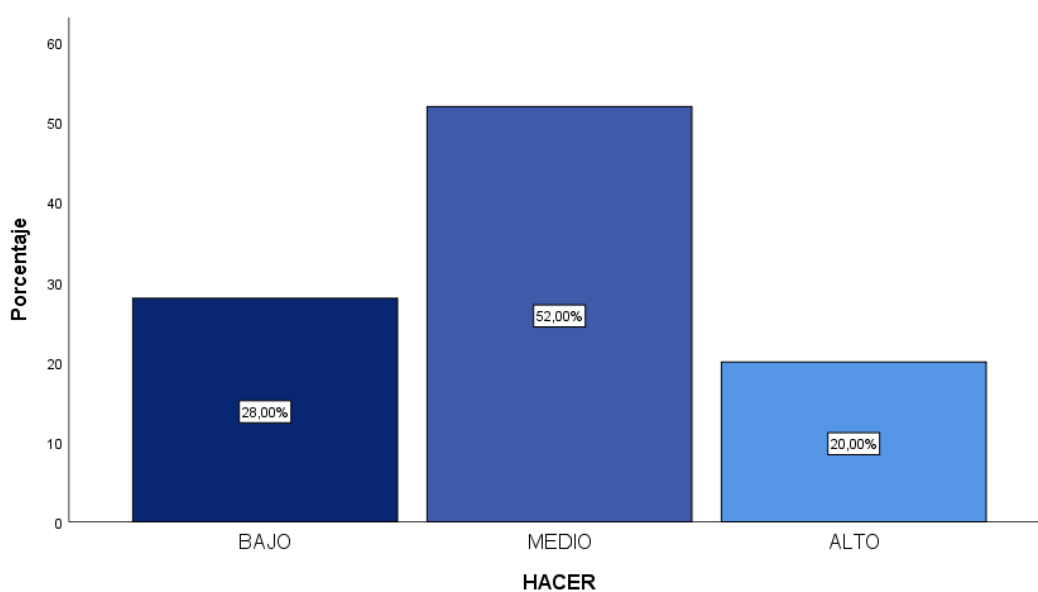


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión hacer

Interpretación

En la figura 8, indica que 13 de los encuestados que representan el 52.00% consideran a la dimensión hacer en un nivel medio, 7 de los encuestados con un 28.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 encuestados con un 20.00% lo consideran en nivel alto.

Tabla 16

Análisis descriptivo de la dimensión verificar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	20,0	20,0	20,0
	Medio	15	60,0	60,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

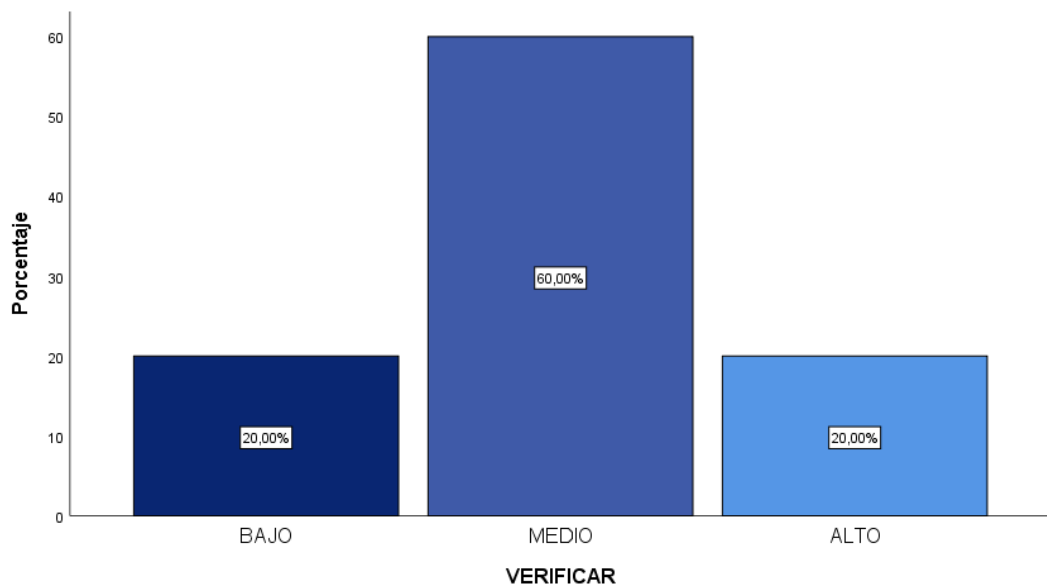


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión verificar

Interpretación

En la figura 9, indica que 15 de los encuestados que representan el 60.00% consideran a la dimensión verificar en un nivel medio, 5 de los encuestados con un 20.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 encuestados con un 20.00% lo consideran en nivel alto.

Tabla 17

Análisis descriptivo de la dimensión actuar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	32,0	32,0	32,0
	Medio	12	48,0	48,0	80,0
	Alto	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

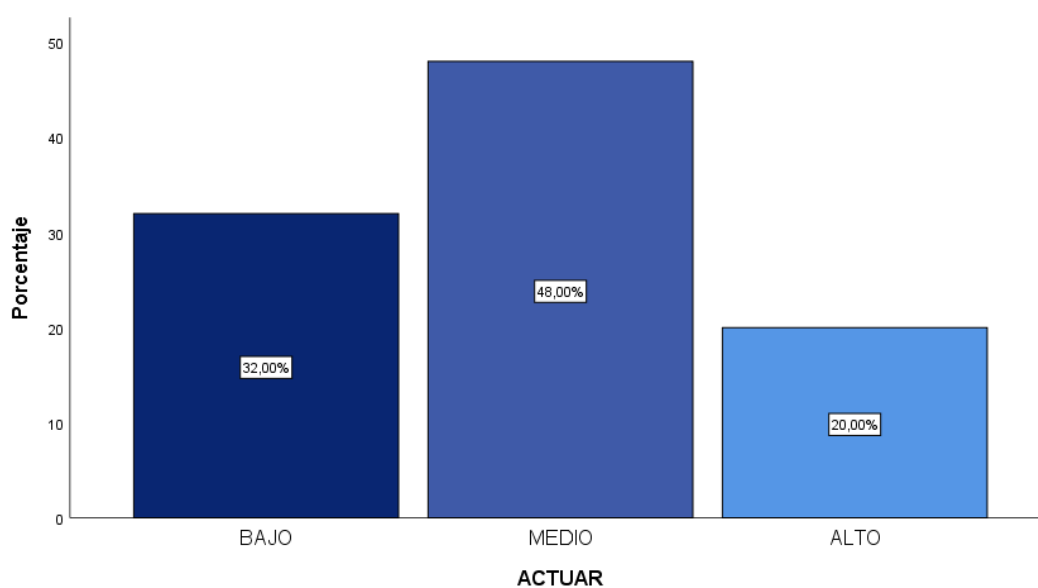


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión actuar

Interpretación

En la figura 10, indica que 12 de los encuestados que representan el 48.00% consideran a la dimensión actuar en un nivel medio, 8 de los colaboradores encuestados con un 32.00% lo consideran en un nivel bajo y 5 colaboradores encuestados con un 20.00% lo consideran en nivel alto.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de procesos y mejora continua

Gestión de Procesos	Mejora continua							Total
	fi	Bajo	fi	Medio	fi	Alto	fi	
Bajo	6	24.0%	1	4.0%	0	0.0%	7	28.0%
Medio	1	4.0%	10	40.0%	2	8.0%	13	52.0%
Alto	0	0.0%	2	8.0%	3	12.0%	5	20.0%
	7	28.0%	13	52.0%	5	20.0%	25	100.0%

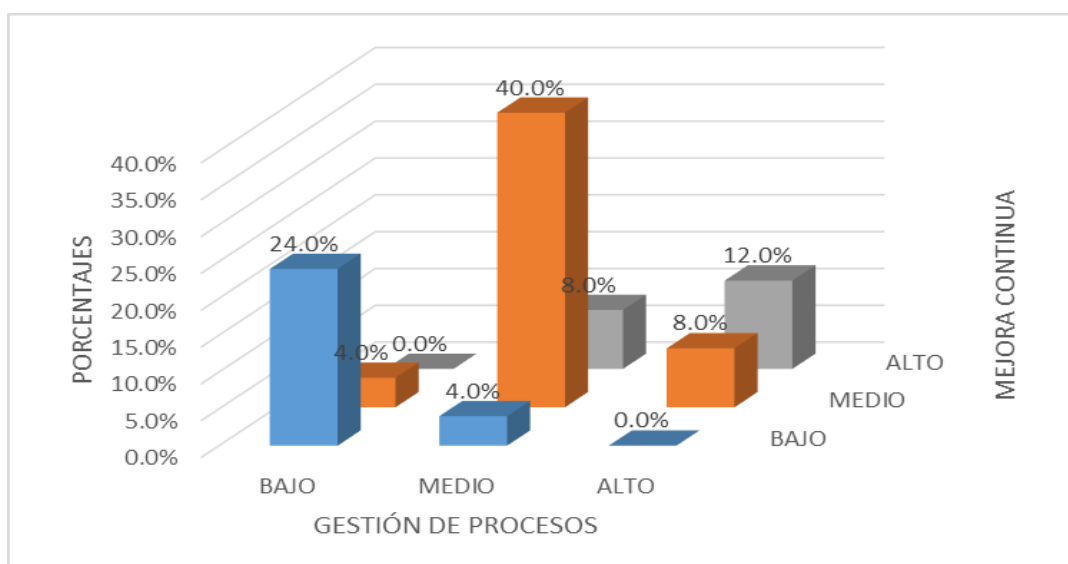


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión de procesos y mejora continua.

Interpretación

Muestra la descripción de la gestión de procesos y mejora continua, donde se visualiza que el 24,0% de los trabajadores indican como bajo la relación entre las variables. Del mismo modo, 40,0% de los encuestados señalan que hay relación en un nivel medio, además el 12% encuestados afirman que hay relación en un nivel alto; por tanto, con esta preferencia se señala que existe relación positiva directa entre las variables gestión de procesos y mejora continua.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable mejora continua presenta una distribución normal.

Ha: La variable mejora continua difiere de una distribución normal.

Tabla 19

Resultados de la prueba de normalidad gestión de procesos y mejora continua

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de procesos	,964	25	,500
Mejora continua	,954	25	,312

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

Exhibe los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, donde se observa que el valor estadístico Z de Shapiro Wilk cuyo valor es 0,964 la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal de ambas variables, coeficiente que se obtuvo es mayor ($p > 0.05$); dicho resultado permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna. En consecuencia, la prueba estadística a usarse debe ser paramétrica, para el caso de la investigación para los estadísticos inferenciales se aplicó la prueba de Pearson.

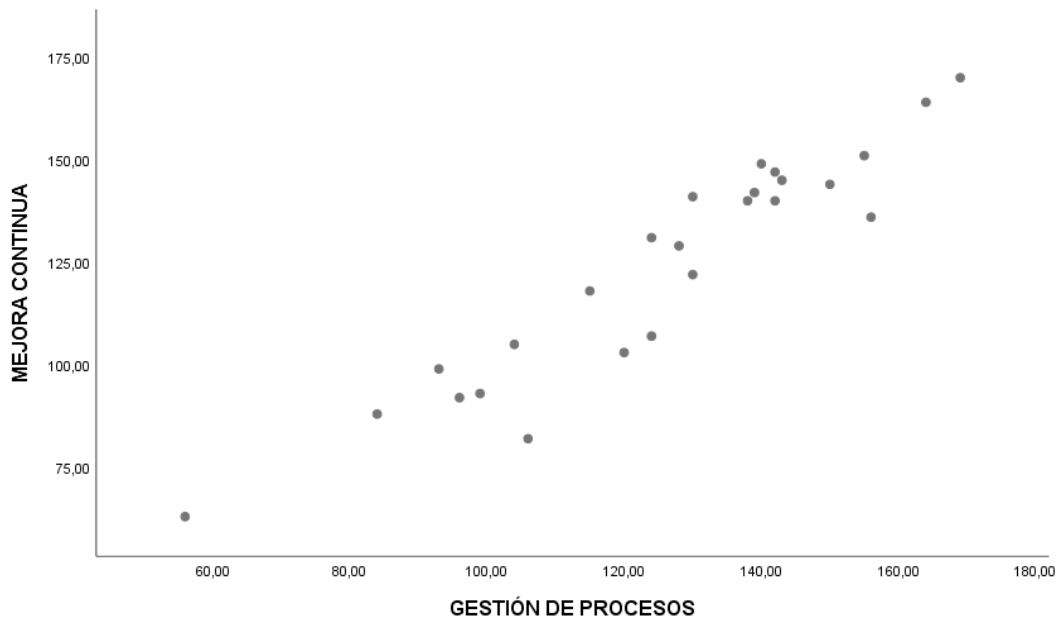


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables gestión de procesos y mejora continua.

Interpretación

La figura 12, presenta los resultados del gráfico de dispersión donde se contempla una correlación positiva directa entre las variables gestión de procesos y mejora continua, por tanto, a mayor puntaje en la gestión de procesos, mayor será el puntaje en la mejora continua.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (Ho)

Tabla 20

Resultados de correlación entre la gestión de procesos y mejora continua

		Gestión de procesos	Mejora continua
Gestión de procesos	Correlación de Pearson	1	,943**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Mejora continua	Correlación de Pearson	,943**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Interpretación

Se observa los resultados de correlación de las variables gestión de procesos y mejora continua, con un estadístico Pearson de 0,943**, a un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión de procesos y la mejora continua en Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H1: Existe relación entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Tabla 21

Resultados de correlación entre la organización y mejora continua

		Organización	Mejora continua
	Correlación de Pearson	1	,873**
	Sig. (bilateral)		,000
Organización	N	25	25
Mejora continua	Correlación de Pearson	,873**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Interpretación

Se observa los resultados de la dimensión organización de la variable gestión de procesos y la mejora continua, con un estadístico Pearson de 0,873**, a un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual significa que existe una correlación positiva considerable. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva considerable entre la organización y la mejora continua en Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: No existe relación entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H2: Existe relación entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Tabla 22

Resultados de correlación entre la planeación y mejora continua

		Planeación	Mejora continua
Planeación	Correlación de Pearson	1	,941**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Mejora continua	Correlación de Pearson	,941**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Interpretación

Se observa los resultados de la dimensión planeación de la variable gestión de procesos y mejora continua, con un estadístico Pearson de 0,941**, a un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual significa que existe una correlación positiva muy fuerte. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión planeación y la mejora continua en Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H3: Existe relación entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Tabla 23

Resultados de correlación entre el control y mejora continua

		Control	Mejora continua
Control	Correlación de Pearson	1	,786**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Mejora continua	Correlación de Pearson	,786**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Interpretación

Se observa los resultados de la dimensión control de la variable gestión de procesos y mejora continua, con un estadístico Pearson de 0,786**, a un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual representa que existe una correlación positiva considerable. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión control y la mejora continua en Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 4

Ho: No existe relación entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

H4: Existe relación entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

Tabla 24

Resultados de correlación entre la dirección y mejora continua

		Dirección	Mejora continua
Dirección	Correlación de Pearson	1	,829**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	25	25
Mejora continua	Correlación de Pearson	,829**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	25	25

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

Interpretación

Se observa los resultados de la dimensión dirección de la variable gestión de procesos y mejora continua, con un estadístico Pearson de 0,829**, a un nivel de significancia $p=0,000$, lo cual representa que existe una correlación positiva considerable. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe correlación positiva considerable entre la dimensión dirección y la mejora continua en S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para recolectar los datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados una confiabilidad muy alta, respecto al instrumento gestión de procesos alcanzó un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,967; mientras que el instrumento mejora continua alcanzó un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,971 mayor que el 0,75, demostrando que ambos instrumentos obtuvieron con una confiabilidad muy alta para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite continuar con la investigación.

Respecto a los resultados del contraste de la hipótesis general mediante el estadístico de correlación Pearson se obtuvo un resultado de 0,943 a un nivel de significancia de 0.000, con lo cual se puede indicar que existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables gestión de procesos y la mejora continua, dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Pebe (2018) en su tesis titulada: “La gestión de procesos y la formalización de las MYPES en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018”, determino mediante Rho de Spearman de 0,971 que hay correlación positiva alta entre las variables gestión de procesos y formalización de las Mype.

Respecto a los resultados del contraste de la hipótesis específica 1, mediante el estadístico de correlación Pearson se obtuvo un resultado de 0,873 a un nivel de significancia de 0.000, con lo cual se puede indicar que hay una correlación positiva considerable entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua, dichos resultados obtenidos se contrastan con los resultados obtenidos por Fernández (2017) en su tesis titulada “Proceso administrativo y la gestión de calidad en la municipalidad provincial de Huaraz, para el 2017, indica que hay una relación regular entre la organización y la gestión de calidad en la municipalidad con un $r = 0.507$, la autora concluyó que la organización

realizada en la municipalidad guarda relación directa con la gestión de calidad. Acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Respecto a los resultados del contraste de la hipótesis específica 2, mediante el estadístico de correlación Pearson se obtuvo un resultado de 0,941 a un nivel de significancia de 0.000, con lo cual que puede indicar que existe una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua, dichos resultados obtenidos se contrastan con los resultados obtenidos por Fernández (2017) indica que hay relación regular entre la planificación y la gestión de calidad en la municipalidad con un $r = 0.524$, por tanto concluye que la planificación realizada en la municipalidad no guarda relación directa con la gestión de calidad que ofrece a los usuarios internos y externos, además la autora indica que se requiere la implementación de planes alternos para lograr mejoras y tácticas de planificación que obtengan como resultado la apropiada gestión en la municipalidad. Acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Respecto a los resultados del contraste de la hipótesis específica 3, mediante el estadístico de correlación Pearson se obtuvo un resultado de 0,786 a un nivel de significancia de 0.000, con lo cual que puede indicar que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua, dichos resultados obtenidos se contrastan con los resultados obtenidos por Fernández (2017) expresa que existe relación regular entre el control y la gestión de calidad en la municipalidad con un $r = 0.490$, indicó que control es esencial para la supervisión y monitoreo los trabajos en la Municipalidad a través de evaluaciones, inspecciones, que tiene como fin la corrección y prevención de problemas administrativos. Acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Respecto a los resultados del contraste de la hipótesis específica 4, mediante el estadístico de correlación Pearson se obtuvo un resultado de

0,829 a un nivel de significancia de 0.000, con lo cual que puede indicar que existe una correlación positiva considerable entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua, dichos resultados obtenidos se contrastan con los resultados de Fernández (2017) expresa que hay correlación regular entre la dirección y gestión de calidad en la Municipalidad con un $r = 0.483$ y que la dirección de la municipalidad de gestión administrativa, indica relación, por tanto se puede lograr una mejor imagen de calidad del servicio de la municipalidad. Acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

5.2. Conclusiones

La primera conclusión, hay correlación positiva muy fuerte entre las variables gestión de procesos y mejora en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019, mediante el estadístico Pearson que asciende a 0,943**, a un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa realiza una correcta gestión administrativa, basado en la gestión de procesos por tanto se genera la mejora continua.

La segunda conclusión, hay correlación positiva considerable entre la dimensión organización y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019, mediante el estadístico Pearson que asciende a 0,873**, a un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa establece y comunica los objetivos desde la gerencia a las áreas funcionales se genera la mejora continua.

La tercera conclusión, hay correlación positiva muy fuerte entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019, mediante el estadístico Pearson que asciende a 0,941**, a un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa capacita, automatiza los procesos y mantiene su manual de funciones actualizados se genera la mejora continua.

La cuarta conclusión, hay correlación positiva considerable entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019, mediante el estadístico Pearson que asciende a 0,786**, a un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa establece planes de contingencia, realiza auditorías internas y se controla correctamente la información y acceso del personal se genera la mejora continua.

La quinta conclusión, hay correlación positiva considerable entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019, mediante el estadístico Pearson que asciende a 0, 829**, a un nivel de significancia 0,000 menor a 0,05. Se concluye que cuando en la empresa hay una correcta comunicación y se elimina la burocracia se genera la mejora continua.

5.3 Recomendaciones

Tras el desarrollo de la investigación y los resultados obtenidos se recomienda a la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú:

Para la primera conclusión, se recomienda un plan de trabajo con una proyección de 3 meses, donde se indica la implementación de un sistema integrado de gestión. Con ello, se realizarán reuniones para llevar a cabo el proceso de implementación con ayuda de todas las áreas.

Para la segunda conclusión, se recomienda a la gerencia realizar la actualización del organigrama empresarial, definiendo los responsables por áreas y el manual de funciones de la organización, quienes deberán establecer reuniones internas para la revisión y actualización de los procedimientos internos.

Para la tercera conclusión, se recomienda a la gerencia definir reuniones mensuales, con los encargados de las áreas establezcan sus objetivos a corto plazo. Además, de discutir los problemas que se presentan en los procesos y que todo lo comunicado quede registrado en la minuta de reunión para el seguimiento correspondiente.

Para la cuarta conclusión, se recomienda realizar auditorías internas bimestrales en las áreas con la asesoría de un auditor externo, y así difundir los resultados e indicar a los responsables de cada área las no conformidades halladas en el proceso para que sean subsanadas y se creen planes de contingencia.

Para la quinta conclusión, se recomienda que el área de recursos humanos realice capacitaciones mensuales referentes a temas relevantes como la comunicación efectiva y manejo del estrés en el trabajo. Dichas capacitaciones serán de crecimiento profesional y personal para todos los colaboradores.

REFERENCIAS

- Ayuni, D. y Matheus, A. (2015). *Sistema de mejora continua en la empresa Arnao S.A.C. bajo la metodología PHVA* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1160>
- Barona, K. (2016). *Mejora continua en el área productiva de la empresa de calzado KF Barona basado en un enfoque por procesos para incrementar la competitividad* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1749>
- Calatayud, C. (2017). *Mejora continua en el proceso de elaboración de chocolate de la empresa Machu Picchu Foods SAC - Callao, 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28156/B_Calatayud_QCM.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Carro, R. y González, D. (2010). *Administración de la calidad total*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Chang, R. (2011). *Mejora continua de procesos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Estrada, M. (2018). *La mejora continua y la calidad del servicio en la corporación industrial Frami E.I.R.L. Lima - 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19358/Estrada_VMC.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Fernández, D. (2017). *Proceso administrativo y su relación con la gestión de calidad en la Municipalidad Provincial de Huaraz, para el 2017* (Tesis de

maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11959/fern%c3%a1ndez_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, M. y Sánchez, A. (2014). *Plan de mejora continua en los procesos de producción de la empresa BETO JR. Para incrementar la productividad* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/976>

Guillen, W. (2017). *Implementación de un modelo de mejora continua en el PHVA en el proceso de suministros para incrementar la puntualidad en la entrega de los materiales en una empresa siderúrgica de Ancash en Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11863/Guillen%20Garcia%20William%20Daniel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hammer, M. y Champy, J. (2005). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (4ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

López, C. y Posligua, D. (2018). *El plan de mejora continua y su relación con el proceso de nacionalización en la empresa WD Ecuador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30231/1/TESIS%20DE%20GRADO%20FINAL.pdf>

Ocampo, J. (2017). *Cementos Pacasmayo el gigante de la construcción*. Lima: Mundo Negocio. Recuperado de <http://mundonegocio.pe/historia-de-exito-cementos-pacasmayo-el-gigante-de-la-construccion/>

Pebe, K. (2018). *La gestión de procesos y la formalización de las MYPES en la Municipalidad de Puente Piedra, 2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24789/Pebe_GKA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4ª ed.). Madrid, España: ESIC.

Sirpa, F. (2015). *Caso Samsung*. La Paz: Academia. Recuperado de https://www.academia.edu/7386745/CASO_SAMSUNG?auto=download

Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MYPE comercial "San Martín" - Chiclayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2708/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf;jsessionid=F9EDF0610563A1B63DD174C11C8C0F89?sequence=1>

Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso peruano* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf;jsessionid=1965D9F50F211F8206C6394506496077?sequence=1>

Tepsi (2014). *Tepsi*. Argentina: Grupo Tepsi. Recuperado de <http://www.grupotepsi.com/>

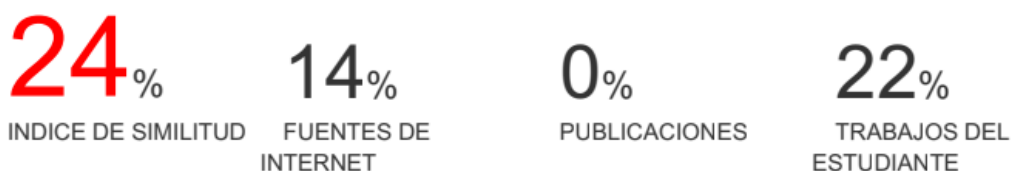
Tórrez, M. (2015). *La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa Matagalpa Coffee group, en el municipio de Matagalpa, departamento de Matagalpa, 2013 - 2014* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/1801/>

ANEXOS

ANEXO 1: INFORME DE INDICE DE COINCIDENCIAS

Gestión de procesos y mejora continua

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	8%
2	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	7%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
4	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante	1%
6	industrial.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%

ANEXO 2:
CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU



TEPSI[®]

CONSTANCIA

Quien suscribe deja constancia que:

TALLEDO DIAZ FRANCESCA PAOLA, identificado con **D.N.I. N° 76554440**, ha realizado su trabajo de investigación en nuestra empresa y se ha otorgado el permiso correspondiente para aplicar la encuesta "Gestión de procesos y mejora continua" a los colaboradores administrativos de Tepsi S.A. Sucursal Perú S.A. en la fecha **21/05/2019**.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

San Isidro, 05 de julio de 2019.

Atentamente,



EDDY LÉNIN COBA VARGAS
Gerente General
TEPSI



MAYO TEPSI S.A. SUCURSAL PERU

N°	Trabajador	Nro. Doc. Id.	Fecha Nac.	Sexo	Fecha Ingreso	Centro de Costo
1	AURAZO FERNANDEZ DAVILA, DANTE	43112505	16/08/1985	MASCULINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
2	BALLIVIAN ROSADO MARCELO	000618376	20/10/1972	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
3	BARRENECHEA RODRIGUEZ, DAVID ANGEL	71424883	08/09/1991	MASCULINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
4	CABRERA SALCEDO, CARLOS MARK	40691210	31/01/1980	MASCULINO	01/08/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
5	CALDAS LOPEZ, EDSON ELI	10623042	07/07/1977	MASCULINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
6	CAMACHO MAYORCA, MIRIAM LUCILA	07753691	27/04/2018	FEMENINO	01/05/2018	1005 RECURSOS HUMANOS
7	CCAIPANI FLORES, WILLIAM	25823388	18/08/1975	MASCULINO	01/01/2019	1003 PRESUPUESTO OFICINA
8	CRUZ BOCCOLINI, MARIO JOSE	43843618	11/11/1986	MASCULINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
9	DE FREITAS GARCIA, CHRISTIE KARINNA	40863874	12/08/1980	FEMENINO	01/10/2018	1005 RECURSOS HUMANOS
10	DE PAULA ., ANDRES LEONARDO	48925138	16/10/1974	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
11	FIGUEROA INGA, RICHARD PEDRO	44035475	25/01/1987	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
12	FIorentini CaNari, Walter Esteban	06323058	13/09/1947	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
13	JORDAN MILLA, OSCAR	07943317	06/03/1960	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
14	LAZO ROMERO, CARMEN ESTRELLA	42702486	07/09/1984	FEMENINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
15	LEGUA ROMAN, EDWARD ALEXANDER	41127653	14/07/1979	MASCULINO	01/10/2018	1004 OPERACIONES
16	MEJIA UQUICHE DANTE	40734144	09/10/1980	MASCULINO	01/10/2018	1001 SEGURIDAD Y SALUD
17	MONTES DE OCA CONG, RENZO	43426694	30/11/1985	MASCULINO	04/05/2009	1004 OPERACIONES
18	MORALES BLAS, RITA ESTHEFANY	70310579	27/10/1994	FEMENINO	01/04/2019	1001 SEGURIDAD Y SALUD
19	MORON LAURA, DANIEL JEAN MARCOS	70516966	19/07/1991	MASCULINO	01/05/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
20	QUISPE RODRIGUEZ, ROLANDO	10232206	07/09/1974	MASCULINO	22/03/2019	1003 PRESUPUESTO OFICINA
21	REAÑO ALVAREZ, VIOLETA ROXANA	06430502	23/12/1964	FEMENINO	01/01/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
22	RODRIGUEZ ARAUJO KARLA ISABEL	41228066	26/05/1982	FEMENINO	01/10/2018	1001 SEGURIDAD Y SALUD
23	RODRIGUEZ JARA, VICTOR CARLOS	09542791	29/09/1972	MASCULINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA
24	TERRANOVA ., JAVIER CARLOS	001425102	16/07/1962	MASCULINO	01/01/2019	1004 OPERACIONES
25	VALENCIA FARFAN, MELANY JESUS	47057423	22/09/1991	FEMENINO	01/10/2018	1003 PRESUPUESTO OFICINA


EDDY LENIN COBA VARGAS
Gerente General
TEPSI

Av. Republica de Panamá N° 3535 - Oficina 804 - San Isidro - Lima - Perú
Teléfono : 00-51 - 7113500 Lineas Rotativas - tepsi@tepsi.com.ar • www.grupotepsi.com

ANEXO 3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
ORGANIZACIÓN						
1	La gerencia participa en el diseño de procesos.	1	2	3	4	5
2	La gerencia designa responsables de procesos.	1	2	3	4	5
3	La gerencia difunde los procesos.	1	2	3	4	5
4	RR.HH. realiza la correcta gestión del personal.	1	2	3	4	5
5	Logística cumple con la entrega de insumos a tiempo.	1	2	3	4	5
6	Seguridad y salud cumple con la política EHS en la empresa.	1	2	3	4	5
7	Administración y finanzas realiza los pagos a tiempo.	1	2	3	4	5
8	Los objetivos son alcanzables.	1	2	3	4	5
9	La empresa comunica los objetivos y metas.	1	2	3	4	5
10	Se realiza la evaluación por objetivos.	1	2	3	4	5
PLANEACION						
11	Entiende con claridad sus funciones.	1	2	3	4	5
12	Entiende el límite de sus funciones.	1	2	3	4	5
13	Identifica el MOF actualizado de la empresa.	1	2	3	4	5
14	La automatización de procesos influye en los resultados.	1	2	3	4	5
15	Es necesario seguir los procesos.	1	2	3	4	5
16	Los procesos responden a la realidad de la empresa.	1	2	3	4	5
17	Se capacita a los ingresantes respecto a los procedimientos y funciones.	1	2	3	4	5
18	Asiste a las capacitaciones.	1	2	3	4	5
19	Identifica el plan de capacitaciones de la empresa.	1	2	3	4	5
CONTROL						
20	Se controla debidamente la información personal de los colabores.	1	2	3	4	5
21	Es adecuado el libre acceso a internet.	1	2	3	4	5
22	Identifica la INTRANET de la empresa.	1	2	3	4	5
23	Se requiere realizar auditorías internas por área.	1	2	3	4	5
24	Las auditorías internas detectan falencias.	1	2	3	4	5
25	Ha participado en auditorías internas en la empresa.	1	2	3	4	5
26	Los planes de contingencia previenen futuros problemas.	1	2	3	4	5
27	Identifica los planes de contingencia de la empresa.	1	2	3	4	5
DIRECCIÓN						
28	La empresa es una organización lineal.	1	2	3	4	5
29	Hay una relación estrecha entre la empresa y los clientes.	1	2	3	4	5
30	Hay una relación estrecha entre la empresa y los colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Existe comunicación fluida entre áreas.	1	2	3	4	5
32	Se comunica con facilidad con sus superiores.	1	2	3	4	5
33	Identifica el flujo de comunicación de la empresa.	1	2	3	4	5
34	Los equipos tecnológicos son adecuados.	1	2	3	4	5
35	Los sistemas de información son óptimos.	1	2	3	4	5
36	El hardware y software generan valor agregado a los procesos.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO SOBRE MEJORA CONTINUA

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
PLANIFICAR						
1	Las áreas establecen las prioridades correctamente.	1	2	3	4	5
2	Se identifica las prioridades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
3	Se identifica las prioridades de los clientes.	1	2	3	4	5
4	El personal está en el cargo en base a su experiencia y talento.	1	2	3	4	5
5	Se desarrolla las habilidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
6	Se compromete con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5
7	Identifica el plan de capacitaciones de competencias personales.	1	2	3	4	5
8	La empresa es competitiva.	1	2	3	4	5
9	La empresa tiene servicio atención al cliente.	1	2	3	4	5
10	La empresa cuenta con certificaciones de calidad.	1	2	3	4	5
HACER						
11	La acción correctiva elimina la causa del problema.	1	2	3	4	5
12	Participa en el proceso de levantamiento de acciones correctivas.	1	2	3	4	5
13	Identifica el procedimiento de acciones correctivas.	1	2	3	4	5
14	La acción preventiva identifica los riesgos de los procesos.	1	2	3	4	5
15	Participa en el proceso de observación preventiva.	1	2	3	4	5
16	Identifica el procedimiento de acciones preventivas.	1	2	3	4	5
17	Las acciones de corrección y prevención reducen costos.	1	2	3	4	5
18	Se informa las desviaciones económicas de los proyectos.	1	2	3	4	5
VERIFICAR						
19	Los procesos cumplen las expectativas.	1	2	3	4	5
20	Se identifican los errores con facilidad.	1	2	3	4	5
21	Informa los errores de la ejecución de procesos.	1	2	3	4	5
22	La calidad de los procesos asegura el alcance de objetivos.	1	2	3	4	5
23	Se realiza el proceso de lecciones aprendidas.	1	2	3	4	5
24	La empresa considera las sugerencias de los colaboradores.	1	2	3	4	5
25	El buzón sugerencias aumenta el interés del personal por el trabajo.	1	2	3	4	5
26	El buzón sugerencias es un generador de iniciativas.	1	2	3	4	5
27	Se requiere implementar el buzón de sugerencias.	1	2	3	4	5
ACTUAR						
28	La empresa se enfoca solo en los resultados.	1	2	3	4	5
29	Los resultados reflejan el desempeño del colaborador.	1	2	3	4	5
30	La empresa informa los resultados de los proyectos.	1	2	3	4	5
31	Los planes de mejora son viables.	1	2	3	4	5
32	Se compromete con los planes de mejora.	1	2	3	4	5
33	Identifica los objetivos de los planes de mejora.	1	2	3	4	5
34	Se realizan evaluaciones de desempeño semestrales.	1	2	3	4	5
35	Se aplica el proceso de retroalimentación.	1	2	3	4	5
36	La retroalimentación analiza los puntos positivos y negativos.	1	2	3	4	5

ARCHIVO INICIO INSERTAR DESEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles

Calibri 11 A A Ajustar texto General

N K Σ Formato condicional Dar formato como tabla

Normal Buena Incorrecto Neutral Cálculo celda de co... Celda vincul... Entrada Notas Salida

Autosuma Rellenar Borrar Insertar Eliminar Formato Celdas Modificar

Alineación Número Estilos

	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	VG
1	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR01	VAR02	VAR03	VAR04	VAR05	VAR06	VAR07	VAR08	VAR09	VAR10	VAR11	VAR12	VAR13	VAR14	VAR15	VAR16	VAR17	VAR18	VAR19	VAR20	VAR21	VAR22	VAR23	1
2	2	4	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	
4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	2	1	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	3	3	
5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	
6	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	2	5	3	3	2	2	3	3	2	3	2	4	4	3	4	4	1	4	3	
7	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	
8	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3	5	4	1	1	4	2	2	4	4	4	5	4	4	5	
9	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	
10	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	
11	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	2	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	
15	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	1	
16	3	2	4	3	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	
17	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	5	2	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	
18	3	5	4	3	2	2	3	3	3	2	2	5	1	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	4	4	3	
19	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
20	2	4	4	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	1	3	3	2	5	1	1	3	2	2	4	5	2	1	
21	3	2	1	3	2	2	3	1	3	4	1	4	1	3	3	3	2	1	1	3	1	1	5	3	3	3	3	3	3	
22	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	
23	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	3	4	3	5	3	2	3	4	4	5	4	3	4	3	4	2	4	
27																														
28																														
29																														
30																														
31																														
32																														
33																														
34																														
35																														
36																														
37																														
38																														

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos

Normal Buena Incorrecto Neutral Cálculo

Celda de co... Celda vincul... Entrada Notas Salida

Formato condicional Dar formato como tabla Insertar Eliminar Formato Celdas

Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CV
1	VAR24	VAR25	VAR26	VAR27	VAR28	VAR29	VAR30	VAR31	VAR32	VAR33	VAR34	VAR35	VAR36	V1	V2	V1_d1	V1_d2	V1_d3	V1_d4	V2_d1	V2_d2	V2_d3	V2_d4	V1_agrup	V2_agrup	V1_d1_ag	V1_d2_ag	V1_d3_ag	V1_d4_ag	V2
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	56.00	63.00	16.00	9.00	7.00	24.00	23.00	18.00	13.00	24.00	1	1	1	1	1	1
3	5	3	1	5	3	5	2	3	4	4	1	3	4	150.00	144.00	41.00	44.00	23.00	42.00	45.00	33.00	37.00	42.00	3	2	2	3	2	3	
4	4	3	4	5	3	3	3	5	5	3	2	3	3	156.00	136.00	43.00	41.00	33.00	39.00	37.00	34.00	35.00	39.00	3	2	3	3	3	3	
5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3	115.00	118.00	32.00	27.00	26.00	30.00	33.00	27.00	29.00	30.00	2	2	2	2	2	1	
6	3	2	2	2	4	4	2	1	2	2	4	4	4	124.00	107.00	34.00	35.00	20.00	35.00	31.00	24.00	25.00	35.00	2	2	2	2	2	2	
7	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	164.00	164.00	49.00	43.00	31.00	41.00	43.00	38.00	42.00	41.00	3	3	3	3	3	3	
8	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	139.00	142.00	35.00	44.00	22.00	38.00	42.00	22.00	39.00	38.00	2	2	2	3	2	2	
9	4	4	3	5	3	5	5	5	5	4	2	4	5	140.00	149.00	36.00	43.00	23.00	38.00	44.00	28.00	39.00	38.00	2	3	2	3	2	2	
10	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	130.00	122.00	41.00	31.00	25.00	33.00	38.00	26.00	30.00	33.00	2	2	2	2	2	2	
11	3	2	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	106.00	82.00	31.00	22.00	22.00	31.00	25.00	16.00	21.00	31.00	1	1	2	1	2	2	
12	4	2	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	143.00	145.00	37.00	41.00	28.00	37.00	38.00	31.00	35.00	37.00	2	2	2	3	3	2	
13	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	124.00	131.00	37.00	34.00	25.00	28.00	38.00	30.00	30.00	28.00	2	2	2	2	2	1	
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	169.00	170.00	50.00	43.00	31.00	45.00	50.00	36.00	40.00	45.00	3	3	3	3	3	3	
15	3	2	2	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	93.00	99.00	24.00	21.00	19.00	29.00	30.00	27.00	23.00	29.00	1	1	1	1	1	1	
16	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	5	142.00	147.00	43.00	41.00	26.00	32.00	43.00	36.00	30.00	32.00	2	3	3	3	2	2	
17	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	155.00	151.00	48.00	42.00	24.00	41.00	38.00	30.00	43.00	41.00	3	3	3	3	2	3	
18	3	4	4	5	4	3	2	2	4	2	2	2	2	96.00	92.00	29.00	24.00	14.00	29.00	24.00	12.00	33.00	29.00	1	1	1	1	1	1	
19	4	1	1	5	3	3	2	3	3	3	2	2	2	120.00	103.00	34.00	30.00	23.00	33.00	33.00	22.00	25.00	33.00	2	1	2	2	2	2	
20	3	3	3	5	3	4	1	1	4	4	2	2	3	84.00	88.00	23.00	21.00	11.00	29.00	16.00	20.00	28.00	29.00	1	1	1	1	1	1	
21	2	4	4	4	4	3	1	3	3	1	1	1	4	99.00	93.00	33.00	21.00	23.00	22.00	26.00	17.00	29.00	22.00	1	1	2	1	2	1	
22	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	128.00	129.00	37.00	32.00	24.00	35.00	39.00	28.00	33.00	35.00	2	2	2	2	2	2	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	130.00	141.00	34.00	36.00	24.00	36.00	37.00	32.00	36.00	36.00	2	2	2	2	2	2	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104.00	105.00	29.00	27.00	20.00	28.00	27.00	24.00	27.00	28.00	1	2	1	2	2	1	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	142.00	140.00	43.00	38.00	26.00	35.00	36.00	32.00	36.00	35.00	2	2	3	2	2	2	
26	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	138.00	140.00	39.00	39.00	25.00	35.00	39.00	28.00	35.00	35.00	2	2	2	2	2	2	
27																														
28																														
29																														
30																														
31																														
32																														
33																														
34																														
35																														
36																														
37																														
38																														

BASE DE DATOS.xlsx - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Calibri 11 Fuente Alineación Número

Formato condicional Dar formato como tabla

Normal Buena Incorrecto Neutral Cálculo

Celda de co... Celda vincul... Entrada Notas Salida

Insertar Eliminar Formato

Autosuma Rellenar Borrar

Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

Iniciar sesión

	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN
1	VAR3S	VAR36	V1	V2	V1_d1	V1_d2	V1_d3	V1_d4	V2_d1	V2_d2	V2_d3	V2_d4	V1_agrupada	V2_agrupada	V1_d1_agrupada	V1_d2_agrupada	V1_d3_agrupada	V1_d4_agrupada	V2_d1_agrupada	V2_d2_agrupada	V2_d3_agrupada	V2_d4_agrupada	
2	1	1	56.00	63.00	16.00	9.00	7.00	24.00	23.00	18.00	13.00	24.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	4	150.00	144.00	41.00	44.00	23.00	42.00	45.00	33.00	37.00	42.00	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3
4	3	3	156.00	136.00	43.00	41.00	33.00	39.00	37.00	34.00	35.00	39.00	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
5	3	3	115.00	118.00	32.00	27.00	26.00	30.00	33.00	27.00	29.00	30.00	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
6	4	4	124.00	107.00	34.00	35.00	20.00	35.00	31.00	24.00	25.00	35.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
7	4	4	164.00	164.00	49.00	43.00	31.00	41.00	43.00	38.00	42.00	41.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	4	5	139.00	142.00	35.00	44.00	22.00	38.00	42.00	22.00	39.00	38.00	2	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2
9	4	5	140.00	149.00	36.00	43.00	23.00	38.00	44.00	28.00	39.00	38.00	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2
10	3	4	130.00	122.00	41.00	31.00	25.00	33.00	38.00	26.00	30.00	33.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	106.00	82.00	31.00	22.00	22.00	31.00	25.00	16.00	21.00	31.00	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2
12	5	5	143.00	145.00	37.00	41.00	28.00	37.00	38.00	31.00	35.00	37.00	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
13	3	4	124.00	131.00	37.00	34.00	25.00	28.00	38.00	30.00	30.00	28.00	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
14	5	5	169.00	170.00	50.00	43.00	31.00	45.00	50.00	36.00	40.00	45.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	2	2	93.00	99.00	24.00	21.00	19.00	29.00	30.00	27.00	23.00	29.00	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1
16	4	5	142.00	147.00	43.00	41.00	26.00	32.00	43.00	36.00	30.00	32.00	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
17	4	5	155.00	151.00	48.00	42.00	24.00	41.00	38.00	30.00	43.00	41.00	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
18	2	2	96.00	92.00	29.00	24.00	14.00	29.00	24.00	12.00	33.00	29.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
19	2	2	120.00	103.00	34.00	30.00	33.00	33.00	33.00	22.00	25.00	33.00	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2
20	2	3	84.00	88.00	23.00	21.00	11.00	29.00	16.00	20.00	28.00	29.00	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
21	1	4	99.00	93.00	33.00	21.00	23.00	22.00	26.00	17.00	29.00	22.00	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
22	3	4	128.00	129.00	37.00	32.00	24.00	35.00	39.00	28.00	33.00	35.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	4	4	130.00	141.00	34.00	36.00	24.00	36.00	37.00	32.00	36.00	36.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	3	3	104.00	105.00	29.00	27.00	20.00	28.00	27.00	24.00	27.00	28.00	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1
25	4	4	142.00	140.00	43.00	38.00	26.00	35.00	36.00	32.00	36.00	35.00	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
26	5	4	138.00	140.00	39.00	39.00	25.00	35.00	39.00	28.00	35.00	35.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							
36																							
37																							
38																							

ANEXO 5 FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Validación del instrumento GESTIÓN DE PROCESOS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento MEJORA CONTINUA.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463


Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTIÓN DE PROCESOS
Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO ZULU

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.
Ing. Segundo Z. Vásquez Ruiz
INVESTIGACION

Validación del instrumento MEJORA CONTINUA
Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: VÁSQUEZ RUIZ SEGUNDO ZULU

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.
Ing. Segundo Z. Vásquez Ruiz
INVESTIGACION

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.....

DNI: 40968849.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento _____

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic. /Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.....

DNI: 40968849.....

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

ANEXO 6 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “GESTIÓN DE PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA TEPSI S.A. SUCURSAL PERÚ SAN ISIDRO - 2019”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema General: ¿Qué relación hay entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Qué relación hay entre la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?</p> <p>¿Qué relación hay entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación de la dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Determinar la relación de la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Hipótesis específicas: Existe relación entre dimensión organización de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Existe relación entre la dimensión planeación de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p>	Variable 1: Gestión de procesos			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			1. Organización	1. Unidad de mando 2. Áreas funcionales 3. Objetivos	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Baja 60 - 140 Medio 141 - 220 Alto 221 - 300
			2. Planeación	1. MOF 2. Automatización de procesos 3. Capacitación		
			3. Control	1. Control de acceso 2. Auditorías internas 3. Planes de contingencia		
			4. Dirección	1. Burocracia 2. Comunicación 3. Valor agregado		
Variable 2: Mejora continua						
Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos			
1. Planificar	1. Prioridades 2. Talento de los colaboradores					

<p>¿Qué relación hay entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?</p> <p>¿Qué relación hay entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019?</p>	<p>Determinar la relación de la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Determinar la relación de la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p>	<p>Existe relación entre la dimensión control de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p> <p>Existe relación entre la dimensión dirección de la gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. Sucursal Perú San Isidro – 2019.</p>	<p>2. Hacer</p> <p>3. Verificar</p> <p>4. Actuar</p>	<p>3. Competitividad</p> <p>1. Acciones correctivas</p> <p>2. Acciones preventivas</p> <p>3. Reducción de costos</p> <p>1. Prueba de errores</p> <p>2. Calidad de procesos</p> <p>3. Buzón de sugerencias</p> <p>1. Resultados</p> <p>2. Viabilidad</p> <p>3. Retroalimentación</p>	<p>1= Nunca</p> <p>2= Casi nunca</p> <p>3= A veces</p> <p>4= Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p>	<p>Baja 60 - 140</p> <p>Medio 141 - 220</p> <p>Alto 221 - 300</p>
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar		
<p>Nivel: transversal.</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 25 colaboradores.</p> <p>Tipo de muestreo: Probabilístico, seleccionada con la técnica de muestreo censal.</p> <p>Tamaño de muestra: 25 colaboradores.</p>	<p>Variable 1: Gestión de procesos</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: Cuestionario gestión de procesos.</p> <p>Variable 1: Mejora continua</p> <p>Técnicas: Cuestionario</p> <p>Instrumentos: Cuestionario mejora continua</p>		<p>DESCRIPTIVA: Promedio, mediana, moda y desviación estándar</p> <p>INFERENCIAL: R de Pearson</p>		

ANEXO 7 – PLAN DE TRABAJO PROPUESTO



PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACION SIG

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Implementación Sistema Integrado de Gestión - TEPSI	73 días	23/09/2019	30/12/2019
<i>Inicio</i>	<i>0 días</i>	<i>23/09/2019</i>	<i>23/09/2019</i>
Reunión Inicial para definir en planteamiento de la implementación de un Sistema integrado de Gestión	1 día	23/09/2019	23/07/2019
Reunión para la actualización del Organigrama Funcional de la empresa y establecer los responsables	1 día	30/09/2019	30/09/2019
Reunión de verificación de los avances de los procesos (implementación y actualización de sus procedimientos)	1 día	04/10/2019	04/10/2019
Reunión de informativa de las líneas base para la ejecución de las auditorías internas por áreas	1 día	12/10/2019	12/10/2019
Auditorías Internas	34 días	13/10/2019	27/11/2019
1era Auditoría	24 días	14/10/2019	13/11/2019
Primera Auditoría interna que será llevada acabo por un tercero contratado	5 días	14/10/2019	18/10/2019
Reunión informativa de los resultados obtenidos en la primera auditoría y establecer los puntos de mejora por áreas	1 día	28/10/2019	28/10/2019
Primera semana de proceso para el levantamiento de no conformidades (observaciones)	5 días	04/11/2019	08/11/2019
Segunda semana de proceso para el levantamiento de no conformidades (observaciones)	5 días	11/11/2019	15/11/2019
2da Auditoría	10 días	18/11/2019	27/11/2019
Segunda Auditoría interna, revisión del levantamiento de no conformidades	5 días	02/12/2019	06/12/2019
Primera semana de proceso para el levantamiento de no conformidades (observaciones)	5 días	09/12/2019	13/12/2019
Auditoría Externa - Sistema Integrado de Gestión	5 días	16/12/2019	20/12/2019
Resultados de la implementación del Sistema Integrado de Gestión	1 día	30/12/2019	30/12/2019
<i>Fin</i>	<i>0 días</i>	<i>30/12/2019</i>	<i>30/12/2019</i>

ANEXO 8 – PLAN DE CAPACITACIONES

TEPSI®		ÁREA DE RR.HH												SIG-SC-R-027					
PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES 2020															Rev. 0				
ORGANIZACIÓN/ÁREA															MES DE REPORTE:		ENE		
ACTIVIDAD / ENTREGABLE	M E S	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROVEEDOR	Duración (N° horas)	AVANCE	% CUMPLIMIENTO	OBS.	
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION																			
Planificación y Organización	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Liderazgo transformacional	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Comunicación efectiva (Hablar y escuchar)	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Autodominio y Asertividad	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Habilidades sociales en el trabajo	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Resiliencia	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Manejo del estrés	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Pensamiento creativo	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
Proyecto de vida	P														RRHH	2	0%	-	
	R																0%		
% CUMPLIMIENTO PROYECTO MENSUAL :																			
Observaciones																			