

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MEJORA DE  
LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA EL MUNDO DE LAS  
TELECOMUNICACIONES, 2017**

**PRESENTADO POR**

**FERNANDO CESAR SOLF DELFIN**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**ASESOR**

**Mg. SANDRA NASHALI LOZANO ARAGÓN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE LOS PROCESOS INDUSTRIALES Y DE LOS SERVICIOS**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

### **Dedicatoria**

Este logro se lo dedico a la gran familia que pertenezco orgullosamente. También a los que no están físicamente pero siempre y cada día están en mi corazón y en mis recuerdos.

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por acompañarme día a día e iluminarme en los momentos difíciles para salir adelante.

Agradezco a todos los profesores que me brindaron su valiosa enseñanza y su apoyo académico. ¡Gracias!

A mi familia, por el apoyo y motivación que de ellos he recibido.

A los docentes por su dedicación y apoyo en la revisión y recomendaciones del presente trabajo.

## Índice

Paginas Preliminares	
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

### Capítulo I

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Definición del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Hipótesis de la investigación	17
1.4.1. Hipótesis general	17
1.4.2. Hipótesis específicas	17
1.5. Variables y dimensiones	17
1.6. Justificación de la investigación	19

### Capítulo II

#### 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas	26

2.3. Definición de términos básicos	62
-------------------------------------	----

### **Capítulo III**

## **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo de investigación	65
3.2. Diseño de investigación	65
3.3. Población y muestra de la investigación	66
3.4. Técnicas para la recolección de datos	67
3.4.1. Descripción de los instrumentos	67
3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos	67
3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	70

### **Capítulo IV**

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	72
4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones	73
4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones	84
4.1.3. Prueba de normalidad	84
4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación	87

### **Capítulo V**

## **5. DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados obtenidos	99
5.2. Conclusiones	103
5.3. Recomendaciones	105

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	106
-------------------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	112
---------------	-----

Anexo 1. Matriz de consistencia	113
---------------------------------	-----

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	114
----------------------------------------------------	-----

Anexo 3. Base de datos	117
Anexo 4. Evidencia digital de similitud	118
Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio	119

### Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	18
Tabla 2 Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos	68
Tabla 3 Valores de los niveles de validez	68
Tabla 4 Valoración del cuestionario	69
Tabla 5 Norma de corrección sobre los procesos de gestión administrativa	74
Tabla 6 Nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa	74
Tabla 7 Nivel de percepción sobre la gestión por procesos	75
Tabla 8 Nivel de percepción sobre metodologías de mejora continua de procesos	76
Tabla 9 Nivel de percepción sobre la toma de decisiones	77
Tabla 10 Norma de corrección sobre la productividad	79
Tabla 11 Nivel de percepción sobre la productividad	80
Tabla 12 Nivel de percepción sobre el plan de mejora	81
Tabla 13 Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano	82
Tabla 14 Nivel de percepción sobre los sistemas de información	83
Tabla 15 Distribución Chi Cuadrado ( $X^2$ ) con grados de libertad (gl)	86
Tabla 16 Tabla de contingencia procesos de gestión administrativa*productividad	87
Tabla 17 Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general	88
Tabla 18 Tabla de contingencia gestión por procesos * productividad	90
Tabla 19 Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 1	91
Tabla 20 Tabla de contingencia metodologías para la mejora continua de los procesos * productividad	93
Tabla 21 Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 2	94
Tabla 22 Tabla de contingencia toma de decisiones * productividad	96

Tabla 23 Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 3	97
---------------------------------------------------------------	----

### Lista de figuras

Figura 1. Elementos de un proceso	31
Figura 2. Ciclo de la gestión por procesos	32
Figura 3. Procesos de la gestión del talento humano	56
Figura 4. Nivel de percepción sobre los Procesos de gestión administrativa	75
Figura 5. Nivel de percepción sobre la gestión por procesos	76
Figura 6. Nivel de percepción sobre las metodologías para la mejora continua de los procesos	77
Figura 7. Nivel de percepción sobre la toma de decisiones	78
Figura 8. Nivel de percepción sobre la productividad	80
Figura 9. Nivel de percepción sobre el plan de mejora	81
Figura 10. Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano	82
Figura 11. Nivel de percepción sobre los sistemas de información	83
Figura 12. Valores de decisión de las hipótesis $H_a$ y $H_o$	85
Figura 13. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado $X^2$ de la hipótesis general	89
Figura 14. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado $X^2$ de la hipótesis específica 1	92
Figura 15. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado $X^2$ de la hipótesis específica 2	95
Figura 16. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado $X^2$ de la hipótesis específica 3	98

## Resumen

El presente trabajo de investigación se orientó a determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017. En vista que, para enfrentar deficiencias en las empresas requieren migrar del modelo tradicional de los procesos de gestión administrativa al modelo moderno de gestión por procesos, de las metodologías para la mejora continua de los procesos y a la mejor toma de decisiones, a fin de aumentar la productividad en la empresa.

La investigación planteó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental (transversal) y la muestra estuvo constituida por 20 trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones. El tipo de muestreo aplicado fue censal, donde se seleccionó el 100% igual a la población, al considerarla un número manejable de sujetos de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial según los objetivos y las hipótesis formuladas. Los resultados encontrados indicaron que, en el ámbito de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, demuestran que el 45,0% de los encuestados está de acuerdo con el nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa que se lleva cabo en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; asimismo, el 60% están de acuerdo sobre el aumento de la productividad en la empresa, de igual manera con las dimensiones de cada variable de estudio.

Palabras clave: Procesos de gestión administrativa y productividad.

## **Abstract**

The present work of investigation was orientated to them determine the influence of the processes of administrative management in the improvement of the productivity in the company the World of the Telecommunications, 2017. In sight that, to face deficiencies in the companies they need to migrate from the traditional model of the processes of administrative management to the modern model of management for processes, of the methodologies for the constant improvement of the processes and to the best capture of decisions, in order to increase the productivity in the company.

The investigation raised a quantitative approach, of not experimental (transverse) design and the sample the World of the Telecommunications was constituted by 20 workers of the company. The type of applied sampling was sensual, where 100 equal % was selected to the population, on having considered it to be a manageable number of subjects of the company.

He obtained results were analyzed in the descriptive level and in the level inferential according to the aims and the formulated hypotheses. The opposing results indicated that, in the area of the company the World of the Telecommunications, they demonstrate that 45,0 % of the polled ones agrees with the level of perception on the processes of administrative management that takes end to itself in the company the World of the Telecommunications; likewise, 60 % agrees on the increase of the productivity in the company, of equal way with the dimensions of every variable of study.

**Key words:** Processes of administrative management and productivity.

## **Introducción**

Uno de los problemas que más preocupa a quienes dirigen en las empresas es que estas no planifican el uso de los medios y recursos asignados por el mismo, ocasionando de esta manera resultados ineficientes en un modelo de gestión por procesos en la mejora de la productividad en la empresa donde deben esforzarse para retener y expandir su mercado objetivo, mantenerse competitivos y buscar sostenibilidad en el tiempo pese a competir contra empresas de Telecomunicaciones que ofrecen productos a bajo precio. En vista, que la realidad objeto de estudio de la investigación fue determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017. Cuyas características propias de esta investigación fueron el compromiso, voluntad y la habilidad de conocer que los gestores que gerencia en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, donde se reivindicó en un proceso de planificación como aprendizaje social, integrando a los trabajadores como un innovador del sistema de gestión administrativa, llano a dar solución a todos los problemas que atraviesa todos los años la mencionada empresa de telecomunicaciones.

La investigación ha sido desarrollada en cinco capítulos. En el primer capítulo, se plantea la descripción de la realidad problemática, formulación de los problemas, los objetivos y las hipótesis de la investigación y la justificación.

En el segundo capítulo, se desarrolla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y las definiciones de términos básicos.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología, es decir el diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos y procesamiento de los datos.

En el cuarto capítulo, se detallan la presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación a través de las encuestas; así como también la contrastación de la hipótesis.

En el quinto capítulo, se detallan la discusión de los resultados obtenidos en la investigación a través de las encuestas; se presenta las conclusiones y las recomendaciones donde se plantea los logros alcanzados en el proceso de la investigación y los planteamientos para abordar la solución de los problemas identificados. Asimismo, se presenta las fuentes de información, que son el sustento de la presente investigación, y los anexos conformados por la matriz de consistencia, el cuestionario de la encuesta y la base de datos utilizada en el presente estudio de investigación.

## **Capítulo I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

A nivel mundial, el permanente cambio en las organizaciones y las empresas se viene generando por la inclusión de nuevas estructuras organizacionales; estos cambios afectan a los esquemas tradicionales de la administración, lo cual implica y conlleva realizar estudios sobre las necesidades para determinar los procesos de las diferentes actividades operativas y funcionales como parte de la mejora continua. Considerando los procesos de gestión administrativa una herramienta fundamental en el ámbito organizacional, y que los procesos básicos de la gestión administrativa son diferentes de una institución a otra, por lo tanto, cabe señalar la importancia de alinear dicha herramienta a las características de la organización en particular, afín de mejorar sus procesos de productividad.

En este mismo orden y dirección, es importante tomar en cuenta que, el plano de las estructuras organizacionales son las empresas, que brindan servicios o crean productos como

entes económicos, quienes han representado los modelos y sentado las bases para el desarrollo organizacional que implantan las nuevas estructuras y sus procesos de negocios desde diferentes ópticas. Por lo tanto, ninguna organización es ajena a desatender el flujo de información, que es el activo importante de poder en la empresa para tomar decisiones, más aun tratándose de una organización que tiene como fortaleza de aprender permanentemente para compartir los conocimientos con sus empleados, a fin de ejercer el manejo de los procesos administrativos organizacionales, dando así un sentido de coherencia de expresión, acorde a los objetivos institucionales.

Es evidente entonces, con referencia a lo anterior según Fernández (2001) menciona al respecto en las organizaciones, en forma natural se produce una evolución continua que desemboca en cambios que hay que abordar de manera lógica y sistemática, pero en ocasiones existe ceguera por parte de las personas que las dirigen y no promueven la adquisición de comportamientos que se adapten a la nueva situación, haciendo que los cambios sean inmanejables.

En este propósito, surge la Empresa El Mundo de las Telecomunicaciones, que se dedica al rubro de los servicios y productos de la telecomunicaciones en Lima Metropolitana, donde se observa claramente que una de las estrategias que la empresa aplica con sus clientes, le ha permitido establecerse en el mercado, son la diferenciación de sus productos y servicios en telecomunicaciones que ofrece, en cuanto a la calidad y la garantía que representa una ventaja competitiva en el mercado y sobre todo por la experiencia y la confianza que han demostrado en sus clientes a lo largo del tiempo; sin embargo, se han generado problemas en cuanto a los procesos de entrega en la demora de los productos a los usuarios finales (clientes), lo que ha estado ocasionando molestias e incomodidad en el ambiente de trabajo en ambas partes, es decir, cuando el área Comercial de la empresa entrega una propuesta al cliente, este lo acepta enviando una orden de compra, el cual es

procesada por el área de Logística, enviando las ordenes de compras a los distribuidores para luego despachar los equipos; razón por la cual es importante conocer y evaluar los principales problemas que están limitando la productividad de la empresa:

- En la propuesta aceptada por el cliente, existe demasiado tiempo en la entrega de los productos que dependen del distribuidor, ocasionando malestar y disminución en la productividad de la empresa.
- Los servicios que depende del Área de Operaciones no se encuentran integrado a un sistema de información integral de la empresa.
- Limitación en la gestión del Área de Logística, por no disponer la colocación del tiempo en las órdenes compra al distribuidor para realizar la entrega oportunamente.
- La empresa no atribuye la eficiencia, en vista, que uno de los motivos es por buscar mejores precios, pero con tiempos de entrega mucho más largos.
- La gerencia de la empresa se demora en la aceptación de las órdenes de compra para el distribuidor.
- No disponen de herramientas de gestión (Sistema de Información), a fin de integrar y unificar los procesos para determinar el visto bueno (VoBo) en las órdenes de compra que facilite realizar los seguimientos para entrega de productos por parte de los distribuidores.

Finalmente, se observa en la empresa que se han generado problemas en la demora para la entrega de los productos, por no existir la definición de los procesos de gestión administrativa, cuyas actividades se vienen realizando de forma mecánica sin el apoyo de una herramienta de gestión, mediante la implementación de un Sistema de Información Integral entre las áreas Comercial, Logística, Operaciones, con la finalidad de hacer un control y seguimiento a los distribuidores para la entrega de los productos en los tiempos

establecidos, por ende, es factible el desarrollo de los Procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

## **1.2. Definición del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera influyen los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?
- b. ¿De qué manera las metodologías para la mejora continua de los procesos influyen en la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?
- c. ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar la influencia de la gestión por procesos en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

- b. Identificar la influencia de las metodologías para la mejora continua de los procesos en la productividad de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- c. Identificar la influencia de la toma de decisiones en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

#### **1.4. Hipótesis de la investigación**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

Los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- a. La gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- b. Las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- c. La toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

#### **1.5. Variables y dimensiones**

**Variable “X”: Procesos de gestión administrativa**

**Dimensiones:**

- Gestión por procesos

- Metodologías para la mejora continua de los procesos
- Toma de decisiones

### Variable Y: Productividad

#### Dimensiones:

- Plan de mejora
- Gestión del talento humano
- Sistemas de información

#### 1.5.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala y valores	Niveles y rango
Procesos de gestión administrativa	Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras practicas</li> <li>- flexibilidad y rapidez</li> <li>- Proceso de apoyo</li> <li>- Mejoramiento continuo</li> </ul>	1 - 9	1.Totalmen en desacuerdo	Deficiente
	Metodologías para la mejora continua de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología PDCA</li> <li>- Metodología 5S</li> <li>- Metodología Poka-Yoke</li> <li>- Proceso</li> <li>- Fuente de conocimiento e ideas</li> </ul>	10 - 12	2.En desacuerdo	Regular
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de responsabilidad</li> </ul>	13 - 15	3.Ni en desacuerdo ni en desacuerdo	Bueno

Productividad		- Situación real			
	Plan de mejora	- Acciones planeadas	16 - 18	4.De acuerdo	Muy Bueno
		- Seguimiento y control			
	Gestión del talento humano	- Integrar			
		- Organizar	19 - 20	5.Totalmente de acuerdo	Excelente
		- Recomensar y desarrollar			
		- Retener y auditar			
	Sistemas de información	- Conjunto integrado de procesos			
		- Componentes interrelacionados			
		- Estrategia corporativa			

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de la (Normas APA sexta edición UPCI, 2018, p. 4).

### 1.6. Justificación de la investigación

El presente estudio fue importante, porque permitió determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; así como el grado de influencia en las dimensiones de la productividad de la empresa. Asimismo, este estudio a través de los instrumentos de recolección de datos midió el nivel de percepción y conocimiento de los gerentes y trabajadores de la empresa sobre las variables de estudio, que son factores determinantes para lograr los objetivos planteados en la investigación.

Asimismo, fue importante porque permitió realizar un diagnóstico situacional de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, a fin de conocer las actividades para

determinar los diferentes procesos que realiza y optimizar los puntos críticos que servirán de insumo para desarrollar e implementar el posible “Sistema de Información Integral”, sobre las actividades de las áreas involucradas de la empresa que permita mejorar los procesos de pedidos, entrega, órdenes de compra, etc., incrementando la productividad para alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto a los aportes de la investigación, servirán para contribuir con la mejora continua en los procesos de gestión administrativa mediante la gestión por procesos, aplicación de las metodologías para la mejora continua de los procesos y la toma de decisiones en la mejora de la productividad. Finalmente, los que se beneficiaran son los gerentes, trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, quiénes serán integrados a un Sistema de Información para contribuir con los procesos establecidos y automatizados para brindar y absorber los pedidos de los clientes de forma efectiva en sus requerimientos de productos y servicios comerciales.

## Capítulo II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### En el ámbito internacional

Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega” 2010-2013”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Su objetivo de investigación fue analizar los pasos del proceso administrativo y su incidencia en la Gestión Empresarial aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013. Se estudió a toda la población que estuvo conformada por 15 trabajadores, 2 jefes de área y un gerente, por lo cual no se trabajó con muestra ya que utilizaron el 100 % de la población. Asimismo, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y

Entrevista, bajo un enfoque cualitativo. Finalmente, los resultados obtenidos se midieron las variables de estudio:

El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo.

La Gestión empresarial en la Cooperativa, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.

Asimismo, al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, observan que no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa.

Se observó que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente su labor

Currillo, M. (2014). *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Su objetivo de investigación fue realizar una propuesta de mejora a la Productividad en la Fábrica Artesanal de Hornos Industriales FACOPA. Se estudió para determinar la producción actual y se tomaron los datos de la empresa del promedio de la producción mensual por operario, además del costo que tienen ya establecido con todos los elementos que incurrieron en el mismo, de los materiales que utilizaron para la fabricación. Para lograr los objetivos planteados y propuestos, el plan de mejora actuó sobre la estructura de la empresa, su debido plan de mantenimiento, los tiempos de operación mejorados a los anteriores, la comunicación, evaluación, capacitación, señalización, seguridad industrial métodos de trabajo que es sobre lo que se ha aplicado cambios esperando una reacción favorable por parte del gerente y todo el personal. Finalmente, el tema de tesis ha sido una pieza clave para la empresa, que motivo a seguir con los análisis y

las propuestas de mejora en productividad, empresas pequeñas grandes entre otras que requieran un estudio profesional y acertado para sacar a flote y mejorar sus procesos, su producción y sobretodo eliminar los problemas y sus causas.

Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial.* (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Su objetivo de investigación fue diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa EQUINORTE S.A, mediante el levantamiento, definición y categorización de los procesos del Sistema Comercial, que oriente a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, determinando el mercado objetivo. Se estudió el conocimiento de estos factores que permitió determinar el FODA, partiendo de encuestas que dieron a conocer datos concretos sobre la investigación. Posteriormente se construyó las matrices de aprovechabilidad y Vulnerabilidad, lo cual permitió determinar las estrategias. Partiendo de que la organización debe funcionar eficientemente sin importar quien esté al frente, por lo que su estructura y sus procesos deben estar bien definidos, para que el desempeño de las actividades sea eficaz y eficiente. Con el levantamiento de las actividades del Sistema Comercial de EQUINORTE, se identificó las entradas, recursos, salidas y controles, logrando proponer a la Institución una estructura mejorada y adaptable a las necesidades y satisfacción del cliente. Por otro lado, se identificó las interrelaciones de los macroprocesos, sus clientes, proveedores, recursos, ayuda a los miembros de la entidad a trabajar con miras en los requerimientos del cliente tanto interno como externo. Finalmente, con la correcta aplicación de los procesos dentro del Sistema Comercial se pudo brindar el producto y/o servicio con eficiencia y agilidad, y así, satisfacer las necesidades de quienes requieren de estos productos y/o servicios.

### **En el ámbito nacional**

Fernández, A. y Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*". (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Su objetivo de investigación fue elaborar un plan de mejoras basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad de la empresa "Distribuciones A & B". La muestra está constituida por toda la empresa es decir es igual a la población por cuanto esta es pequeña, y por 202 clientes encuestados. Asimismo, se emplearon los instrumentos entrevista y análisis de documentos. Finalmente, los resultados encontrados fueron los siguientes:

Realizaron un diagnóstico del estado actual de la empresa y se encontraron que el equipo ablandador no cuenta con un tanque de sal muera, no cuentan con un plan de mantenimiento de equipos, no planifica sus ventas, los pedidos son atendidos con retraso, no realiza una cotización de proveedores para realizar una compra, etc. Así mismo se midió la productividad global de la empresa, encontrando un valor de 0.2434 Bidones/soles, el cual significa que, por cada sol invertido en recursos, la empresa puede producir 24.34% del bidón.

Se modeló los procesos actuales de la empresa encontrando algunos problemas en cada uno de los procesos, cuya solución se plantea en el plan de mejora propuestas.

Se diseñó un plan de mejoras basado en gestión por procesos cuya implementación podría incrementar la productividad de la empresa.

Se evaluó la productividad que se obtendría después de una posible implementación del plan de mejora propuesto, encontrando que se incrementaría 22.18% aproximadamente.

Finalmente, se analizó el beneficio costo que representa una posible implementación de la propuesta planteada, encontrando un resultado de 1.39, lo que significa que el beneficio

percibido por aumento en la producción supera a los costos incurridos en la implementación de las mejoras, es decir, la propuesta es económicamente viable.

Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Su objetivo de investigación fue demostrar que la implementación de la Gestión por Procesos facilitará la reducción del producto reprocesado por el defecto “Fuera de tono” y la preservación de un sistema de mejora continua para incrementar los niveles de productividad. Para la validación de la presente tesis se usó la herramienta de modelamiento y simulación de procesos “Bizagi”, presentando los resultados siguientes:

Se abordó la implementación de la Gestión por Procesos a través del análisis del proceso actual (AS-IS), la creación del proceso optimizado (TO-BE) y la utilización de herramientas de ingeniería enfocadas en la mejora continua para cubrir la brecha encontrada (GAP) e incrementar los niveles de productividad en la empresa.

La implementación de la “Gestión por Procesos” y las herramientas de mejora continua favorecen en el control del proceso color y reducen otros defectos que ocurren en el proceso como la migración, líneas de fricción, degradé, manchas blancas, líneas dobles de teñido, suciedad y solidez.

La Gestión por Procesos consideró el empleo de herramientas de mejora continua como Poka-yoke y 5 “S”, ya que de no hacerlo la optimización del proceso se pierde en el tiempo y suele terminar como una simple iniciativa o un manual de procedimientos difícil de ser actualizado y utilizado.

Finalmente, de acuerdo con los datos obtenidos en la simulación la implementación de la gestión por procesos arrojó un ahorro para la empresa y tiene gran probabilidad de

incrementar los niveles de productividad concluyendo así con el objetivo principal del presente trabajo de tesis.

Odar, J. (2014). *Mejora de la productividad en la empresa vivar SAC*". Su objetivo de investigación fue *proponer la mejora de la productividad en la empresa VIVAR SAC*". (Tesis de grado). Universidad Santo Toribio de Mogorvejo, Chiclayo. Se analizó el producto en Lambayeque buscando información en cuanto a oferta y demanda, se diagnosticó la situación actual de la empresa detallando las actividades realizadas, la fuerza laboral presente, así como indicadores de producción actuales necesarios para plantear una mejora; de esta manera se evaluaron las propuestas de mejora, optando por la más rentable, para finalmente llevar a cabo el análisis costo – beneficio. Asimismo, con la propuesta, la productividad en la empresa VIVAR SAC permitió alcanzar los resultados esperados, ya que se logró conseguir un aumento de la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en cuanto a mano de obra, 16% en cuanto recursos financieros, y 7% en utilización. Se redujo el cuello de botella y se eliminaron actividades que no agregaban valor; la redistribución de áreas de planta logró que los puestos de trabajo se organizaran correctamente y por consiguiente se eliminó la contaminación cruzada presente en el proceso. Finalmente, la proyección de la demanda fue favorable ya que la tendencia del producto es creciente con el tiempo aumentando así la rentabilidad dentro de la empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Procesos de gestión administrativa**

Un proceso es un conjunto ordenado que permite establecer actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente (Pérez, 2010).

Por otro parte, Bonilla, Kleeberg, y Noriega, (2010) definen que un “proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.”

En ese sentido, la mejora de los procesos en la organización tiene como objetivo la optimización de los mismos en términos de aumento de la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la mejora debe ser continua ya que busca el perfeccionamiento global de una empresa y organización a través del desempeño de sus procesos alineado a la gestión administrativa.

Es evidente entonces, que todos los procesos que se realizan en una empresa dentro del Servicio o Unidad tienen que ser necesarios (si no lo fueran habría que eliminarlos). Por lo tanto, algunos de ellos constituyen los procesos vitales, que el impacto que generan en el resultado final; resulta necesario mencionar su clasificación, según Gil y Vallejo (2008, se hará de acuerdo con la importancia estratégica para la calidad, dividiendo los procesos en tres niveles: procesos estratégicos, procesos operativos o claves y procesos de soporte (p. 9).

Los procesos estratégicos: son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias de la Unidad o Servicio. Proporcionan directrices y límites de actuación, al resto de los procesos. Ejemplos: comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica.

Los procesos operativos o claves: son aquéllos que justifican la existencia de la Unidad o Servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes/usuarios y a los requisitos. En general, suelen intervenir varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos. Ejemplo de la Unidad Técnica de Calidad: el proceso de formación de Comités de Autoevaluación para los

distintos procesos de evaluación. Ejemplo de una secretaria: el proceso de matriculación del alumno.

Los procesos de soporte: son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave. Sin ellos, no serían posibles los procesos clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos del Servicio o Unidad. Ejemplos: compras, formación del personal, informática.

Por otro lado, la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. (Ruiz, 2013).

Según Delgado y Ena (2008) la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Según Moratto (2007), establece que el proceso administrativo es ‘la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar’, ‘Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa en la gestión administrativas, se clasifican en:

a) Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto;

- b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;
- c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo;
- d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación’.

Por las consideraciones anteriores, en toda Empresa y Organización los Gerentes deben de asumir con responsabilidad de establecer una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de estos procesos, ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, estableciendo un buen plan de manejo, definiendo los objetivos, su misión y visión; en ese contexto, la Empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, si cumpliera con los procesos de manera coherente y bien establecidos, y para resolverlos se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso tomar decisiones muy efectivas y ser lo más fluido posible en los procesos de gestión administrativa. (Ruíz, 2013, p. 18).

### **Gestión por procesos**

La Gestión por Procesos o en idioma inglés Business Process Management (BPM) es considerada como un principio de gestión de las mejores prácticas para ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto debido a que al ser un enfoque

de gestión integral adapta todos los aspectos de una organización (procesos) en función a las necesidades de sus clientes. (Nurbanum, 2013, p. 91).

Por lo tanto, el BPM es considerada como el resurgimiento de los esfuerzos de la mejora del rendimiento debido a que no se centra en un enfoque singular, ya que ofrece una gran variedad de herramientas para la mejora de las organizaciones; por lo tanto, ayuda a estas a evitar los escollos de la gestión.

De hecho, la Gestión por Procesos figura como componente clave en los modelos de excelencia y estándares internacionales más reconocidos de la gestión de calidad, tales como: Deming (1951, japonés), E.F.Q.M. (1988, europeo), Malcolm Baldrige (1987, estadounidense) y Fundibeq (1999, iberoamericano); y el estándar: ISO 9000.

La “Gestión por Procesos implica reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento o, en otras palabras, los procesos” (Hernández et al. 2012, p. 740).

Según Pérez (2012), establece que la Gestión por Procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización. Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s), que son finalmente, los productos o servicios.



*Figura 1.* Elementos de un proceso

Fuente: Elaboración propia

El énfasis de la Gestión por Procesos fue impulsado con la introducción de principios tales como la gestión de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos de negocio (BPR), especialmente en el contexto de la creación de organizaciones centradas en los procesos. Aunque los investigadores vieron a la reingeniería de procesos de negocio (BPR) y la gestión de calidad total (TQM) como dos iniciativas distintivamente diferentes, en la práctica no se perciben ambas iniciativas como fundamentalmente diferentes ya que la mayoría de las empresas implementan simultáneamente BPR y TQM. (Freund, Rücker & Hitpass, 2014, pp. 3-4)

Con referencia a lo anterior, la Gestión de procesos se centra en realizar cambios incrementales durante un período de tiempo. A pesar de la alta tasa de éxito en su aplicación, BPR como concepto es difícil de comprender plenamente, y con frecuencia se asocia con la reducción de personal y la automatización.

Según se ha visto, que cada proceso de la empresa puede encontrarse en un estado diferente, por ello debe analizarse cada proceso por separado. La primera acción recomendada es el levantamiento del proceso donde se realizan entrevistas y se observa el proceso como tal. Luego deben delimitarse los procesos anteriores o posteriores, describir la prioridad que tienen para el cliente y describir el flujo de trabajo.

En ese sentido, se debe documentarse la situación actual para definir si la misma debe de ser mejorada; de ser así se procede a analizar el proceso AS-IS mediante diagramas

de flujo, fichas de descripción y políticas de negocio, para conocer sus deficiencias y proponer la mejora para crear el modelo del proceso deseado TO-BE (Ver Figura 2).

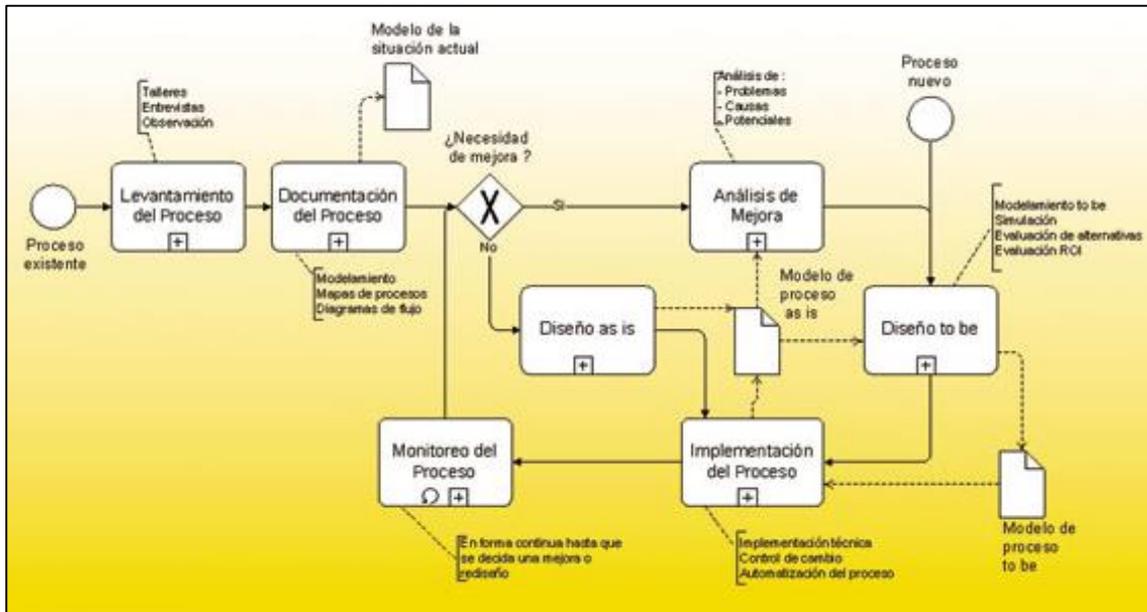


Figura 2. Ciclo de la Gestión por Procesos.

Fuente: Freund, Rücker y Hitpass, 2014.

En esta etapa se puede utilizar simuladores para evaluar las mejoras propuestas.

Finalmente se debe de implementar el proceso propuesto. Es aquí donde la gestión del cambio y la estrategia de comunicación son elementos fundamentales para el éxito del nuevo proceso. (Hitpass 2014, pp. 23-25).

Según Gonzales y Otros (2011:43-45), establece acciones para la implementación de los procesos propuestos, que se detallan:

- Redefinición de la Planeación Estratégica de la empresa para el período a trabajar
- Identificación del Mapa de Procesos General de la empresa
- Desarrollo de habilidades en el equipo de dirección sobre la aplicación de técnicas y herramientas que facilitan la gestión por procesos y competencias a través de un curso.

- Documentación de los procesos mediante el uso del Diagrama SIPOC, la ficha de proceso y los diagramas de flujo.
- Creación de indicadores que constituyen precisamente una herramienta de información que permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos y apoyan a la toma de decisiones, identificando oportunidades de mejora en actividades que, por su comportamiento, requieren ser reforzadas
- Elaboración del manual de comunicación.
- Se define el perfil de competencias para cada puesto clave y se elaboran las normas de competencia.
- Para la identificación de las competencias de los puestos claves se toma en consideración como fuente básica y primaria, el perfil del cargo correspondiente, la evaluación del desempeño anual para la selección de los trabajadores con desempeño laboral superior y adecuado y la realización de la entrevista de incidentes críticos; lo que permite la confección de los mapas funcionales.
- Se elabora una lista de chequeo con especificaciones integrales del proceso.

En el marco de trabajo para la gestión por procesos (Rohloff, 2011, pp. 383-403) se visualiza la siguiente clasificación:

- 1) **Procesos de Gestión:** Planificación estratégica y control, control y planificación financiera, gobernanza empresarial y auditoría interna; ellos dirigen todo el negocio. procesos de gestión de relaciones con clientes (CRM): Planificar, entender, vender y cuidar.
- 2) **Procesos de gestión de la cadena de suministro (SCM):** Planificar, origen, hacer, enviar y volver.

- 3) **Procesos de gestión de ciclo de vida del producto (PLM):** Planificar, gestión del portafolio del producto, definir, realizar, operar y eliminar gradualmente.
- 4) **Procesos de apoyo:** Gestión de recursos humanos, Gestión financiera, Proceso y gestión de la información, etc., son aquellos que apoyan a la creación de valor en los procesos de negocios.

Estas agrupaciones son fundamentales para la estandarización de procesos y para proporcionar una base estable para la gestión de procesos.

Según Rohloff, (2011, pp. 383-403), la gestión por procesos se clasifica en los siguientes niveles y características:

Nivel 0: Es el marco de trabajo para la gestión por procesos.

Nivel 1: Representa a los procesos básicos o de operaciones de un grupo de procesos. El objetivo es una representación uniforme de los procesos centrales como el enfoque de ciclo de vida. Todos los procesos básicos de un grupo de procesos se asignan a uno de los tres siguientes tipos de procesos básicos:

- "Plan y control" abarca todas las actividades de planificación y control de la aplicación. "Planificar y controlar" procesos definen los requisitos para "ejecutar" procesos y orientarlos en el sentido de un ciclo de control.
- "Ejecutar" procesos está orientado en la entrega / realización de los bienes y servicios para el cliente. El resultado puede ser un producto, un sistema, una solución o un servicio prestado a la satisfacción del cliente.
- "Habilitar" procesos soportan una o varias Plan / ejecutar procesos únicamente dentro del grupo de procesos. Pueden efectuar en todos los niveles del proceso (1-n).

- Habilitar procesos puede interactuar con otros negocios, de gestión o de apoyo a los procesos de las relaciones insumo-producto, pero no se puede conectar mediante interfaces de proceso a ellos.

Nivel 2: Son las categorías de procesos, modelos de procesos y donde se muestran variantes de procedimientos necesarias para todo tipo de un proceso central (planificar, ejecutar, habilitar). Su complejidad se caracteriza por diferentes secuencias divergentes de procesos, diferentes responsabilidades y / o entradas / salidas específicas en función de los requerimientos del negocio. El criterio para la definición de categorías de procesos es la existencia de características importantes de diferenciación en el proceso (por ejemplo, cliente, grupo objetivo, complejidad).

Nivel 3: Los elementos del proceso y eventos se representan como una cadena de procesos. El objetivo es realizar una descripción más detallada de los modelos de procesos y las variantes de los procedimientos en un diagrama de flujo lógico de elementos de proceso y eventos. El nivel 3 permite una comprensión uniforme de las secuencias de ejecución de todos los procesos de la casa proceso de referencia a un nivel comparable de agregación.

Nivel 4 y niveles más bajos de los elementos del proceso: Se muestran como una cadena de procesos que describe el nivel de orden superior en más detalle. Esta es la primera etapa en los modelos de referencia que se pueden modificar para requisitos específicos de una organización.

## **Metodologías para la mejora continua de los procesos**

Se considera importante revisar algunos autores que proponen marcos teóricos que pueden facilitar la clasificación, entendimiento y aplicación de las distintas técnicas, herramientas y metodologías para el análisis y mejora de procesos.

Según Jacobs (2000), define que el “mejoramiento continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias. Es una parte integral de un sistema gerencial de calidad total. Específicamente, esta filosofía busca un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros de un equipo de trabajo” (p. 315). Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos sus miembros en los procesos de la cadena productiva.

Para Deming (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Al igual que, Harrington (1993) dice que el mejoramiento continuo significa cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Masaaki (1998), define al mejoramiento continuo con el termino japonés kaizen. La palabra implica mejoramiento que involucra a todas las personas y ocasiona un gasto relativamente pequeño.

En ese contexto, por las consideraciones anteriores la mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa

forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Definitivamente, la mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal.

En efecto, se describe las principales metodologías de mejora continuas existentes dependiendo del proceso al cual se pueda aplicar en la empresa:

### **Metodología PDCA; etapas y beneficios**

La metodología PDCA fue creada por W.A. Shewart, quien lo hizo público en 1939, por lo que también se le denomina “Ciclo de Shewart”. En los años 50 William Edwards Deming presentó la metodología en Japón por ello el ciclo PDCA es también conocido como “Ciclo de Deming”.

Sobre la autoría del ciclo PDCA la Asociación Española para la Calidad expone lo siguiente: “Edward Deming dio nombre a la metodología conocida como “Rueda de Deming” (o ciclo PDCA), aunque fue Shewhart quien realmente la desarrolló. Se trata de un ciclo de resolución de problemas y de mejora que consta de cuatro puntos básicos (...)” (AEC 2015).

Esta metodología describe cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática y que pueden aplicarse a todo tipo de situaciones para lograr la mejora continua, entendiendo como tal el mejoramiento continuado de la calidad. La Escuela Europea de Negocios en su página web menciona lo siguiente:

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas (una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo) de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones (...). (EEN 2015, p. 28).

**Las etapas de la metodología PDCA**, adquiere su nombre por la primera letra de sus cuatro etapas en inglés: Plan (Planificar); Do (Hacer); Check (Verificar); Act (Actuar); a continuación, se describe cada una de las etapas:

- **Plan (Planificar)**

En esta etapa se requiere evaluar el problema a profundidad para establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. También se analiza las herramientas y presupuestos de los recursos a utilizar para solucionar el problema.

- **Do (Hacer)**

En esta etapa se debe implementar las actividades planificadas. Si es posible, en una pequeña escala. También es necesario establecer un programa o plan de acción. Se enumeran las actividades, los tiempos y los responsables del proyecto. Así también se diseñan los indicadores que permitirán la ejecución del siguiente punto de la metodología.

- **Check (Verificar)**

Luego de la implementación es necesario perfeccionar y/o crear indicadores para volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.

- **Act (Actuar)**

En esta etapa es necesario modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario aplicar nuevas mejoras.

**Los beneficios de la metodología PDCA**, según la Asociación Española para la Calidad la aplicación de esta metodología en las empresas conlleva a la implementación de un sistema de gestión y además se puede aplicar a cualquier proceso, actividad, producto y/ o servicio.

Aplicando este concepto de PDCA en todos los niveles dentro de la organización se logra el mantenimiento y la mejora continua, y se puede aplicar tanto a los procesos estratégicos de alto nivel (como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección) como a las actividades operacionales simples que se llevan a cabo como parte del proceso de realización del producto o servicio (...). (AEC 2015, p. 40).

Según Pineda (2007), existen otros de los beneficios de la utilización de la metodología PDCA. (p. 20), que son los siguientes:

- Promueve la participación del personal en los distintos departamentos y funciones
- Promueve el trabajo en equipo
- Facilita la introducción de la figura del cliente interno

- Rompe barreras interfuncionales e inter departamentales

### **Metodología 5S - etapas y beneficios**

Se considera que la metodología 5S es una de las prácticas operativas que demuestra los mejores resultados en los estudios de manufactura de clase mundial debido a su contribución a la mejora de procesos enfocados en la productividad, la calidad, la seguridad y ambiente de trabajo, con resultados rápidos y bajo nivel de ejecución y costes. Sin embargo, la literatura aduce que empresas de todo el mundo tienen una percepción elemental de la importancia y el potencial de la metodología 5S, lo que les impide entender los beneficios de la metodología como una estrategia para mejorar el rendimiento y mejora continua en la organización. (Delisle & Freiberg, 2014, pp 10-22).

La metodología 5S surgió después de la Segunda Guerra Mundial como parte del movimiento de calidad en Japón. Sin embargo, el término fue formalizado por Takashi Osada en 1980. La metodología 5S viene de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. A continuación, se describe cada una de ellas y las acciones para su implementación:

#### ▪ Seiri (Clasificar)

Se refiere a la selección y clasificación de los elementos del lugar de trabajo en dos categorías principales, esencial y no esencial, en un esfuerzo para eliminar no utilizado y rara vez los elementos usados que se acumulan y crean desorden. Se utilizan las tarjetas rojas para identificar visualmente los objetos innecesarios. Se propone herramientas y materiales de clasificación en categorías específicas según su relevancia o el uso.

- Seiton (Ordenar)

Encontrar el lugar adecuado para cada artículo según las rutinas de trabajo. Se debe realizar una jornada de ordenamiento. Para poner orden al lugar de trabajo, los artículos que se clasifican como "Esenciales" están etiquetados, ordenados y clasificados de acuerdo a su frecuencia de uso, de manera que los operadores puedan localizar rápidamente, usarlos y devolverlos a su lugar adecuado.

- Seiso (Limpiar)

La tercera "S" tiene por objeto definir las condiciones óptimas del entorno de trabajo (Incluyendo máquinas, herramientas, pisos y paredes) con el fin de mantener el espacio de trabajo en condiciones ideales. Se debe entonces realizar una jornada de limpieza, identificar los materiales necesarios para limpiar, asignar un lugar a cada artículo de limpieza y establecer un cronograma de limpieza para definir los responsables de la misma. (Hernández; Camargo & Martínez, 2013, pp. 107-117).

- Shitsuke (Disciplina)

Se necesita autodisciplina por parte de toda la organización para mantener 5S y lograr sus beneficios. Se deben realizar comunicaciones visuales en tableros, pizarras y de narración, marcadores, letreros, pancartas, carteles, etc. Estos son críticos para el mantenimiento de la autodisciplina. La implementación de las 5S nunca llega a un punto de fin en el que se puede decir: "Está bien, hemos terminado con 5S". Una vez que el ciclo a través de los cinco pasos termina, se debe volver atrás y comprobar en repetidas ocasiones las actividades emprendidas. Por último, se deben de fijar auditorías o evaluaciones para supervisar y evaluar el progreso de la metodología en términos de cumplimiento de las normas establecidas. (Fein 2015: 94-95).

## **Metodología Poka-Yoke**

Poka-Yoke es un término japonés que significa " A prueba de errores". Este concepto fue formalizado y el término adoptado por Shigeo Shingo como parte del Sistema para la producción de Toyota. El objetivo es evitar la falta de piezas, procesamiento incorrecto y piezas incorrectas.

Poka-Yoke es un dispositivo que impide a un proceso cometer un error (predicción) o un defecto ser transmitido al usuario (detección). Cuando un defecto se haya previsto o se detecta un error, el proceso se apaga o un control impide que el proceso siga adelante o se envía una advertencia.

La implementación de la metodología Poka-Yoke puede darse en tres días de trabajo en los siguientes pasos:

### a) Día 1 - Teoría

- Se organiza al grupo o área piloto
- Se expone la metodología Poka-Yoke
- Se exponen los beneficios de la metodología Poka-Yoke
- Se presentan ejemplos: videos y casos de éxito para los problemas de producción
- Se hacen ejercicios Poka-Yoke de posibles soluciones para problemas determinados (en papel)
- Se exponen los fundamentos del proceso de resolución de problemas
- Se organiza el día 2: Composición de los equipos

### b) Día 2 - Experiencia práctica

- Se seleccionan 3 problemas para cada equipo

- Los equipos discuten cada uno de estos problemas y seleccionan un problema de producción y una posible solución, luego deben de realizar la simulación del problema en una pizarra.

c) Día 3 - Experiencia práctica

- Los equipos implementan la solución de una forma sencilla
- Se monitorea la solución
- Se prepara una presentación para la gestión
- Los equipos presentan los resultados
- Se revisa el modelo para el traspaso de los resultados a la línea de producción

Finalmente, Poka-Yoke es una metodología de sencilla implementación que permite lograr cambios inmediatos y de bajo costo. (Schmidt, 2013, pp. 27-30).

### **Toma de decisiones**

Según, Martínez, (2011), define la toma de decisión como “las resoluciones y definiciones, sobre lo que se debe hacer antes situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas. Cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están “Tomadas Previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la Organización”.

La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico” (Wiig, 2003). La misma se lleva a cabo a nivel individual o grupal y para ello tiene en cuenta una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, dígase, elementos contextuales, características de la situación concreta que genera una decisión, la información para determinar esta última y, sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso.

La base sólida de cualquier compañía exitosa es su gente. Los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar. Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no sólo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero y tiempo, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación.

Dentro de los procesos administrativos, la comunicación juega un papel importante por cuanto sólo permite la comunicación entre las funciones en su interior, sino que la vincula con el ámbito externo, pero tiene mayor incidencia en la toma de decisiones, porque de una buena comunicación al interior de las instituciones dependerá el que se llegue a tomar eficaces decisiones.

Es indispensable, tratar la importancia de la toma de decisiones, que en las organizaciones radica en el grado de responsabilidad de éstas. Existen decisiones de mayor y de menor importancia. A la inversa de las de mayor importancia, no requieren de una investigación ni de un estudio profundo y se pueden delegar sin poner en peligro la responsabilidad y estabilidad de la organización.

Algunas actividades humanas exigen alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones, especialmente en las complejas. Se deben tener en cuenta los siguientes factores: Habilidad para eliminar prejuicios, temores, inhibiciones y tendencias a soluciones previas. Voluntad para abrir la propia mentalidad a ideas y experiencias nuevas, ampliar la percepción propia. Habilidad de entender las motivaciones humanas. Capacidad de hacer arreglos originales a partir de ideas y objetos familiares: improvisar. Creatividad que debe apreciarse en toda la etapa del proceso de toma de decisiones como su diagnóstico, identificación y establecimiento de objetivos, conclusión de alternativas y la previsión de resultados.

Romero (1985:90-92), agrupa las decisiones en:

- Decisiones pertenecientes a los fines, objetivos generales y política de la institución: Estas decisiones se refieren a la dirección general que se da en la institución y a la política que se adopta para lograr los fines propuestos.
- Decisiones pertenecientes a la coordinación y supervisión: Son aquellas decisiones intermedias que definen las acciones a seguir para el cumplimiento de las políticas, objetivos y fines de la institución.
- Decisiones pertenecientes a la operación: Las cuales involucran, además decisiones de control y de evaluación, que es necesario adoptar para seguir la racionalización de las tareas y para asumir los cambios requeridos en el proceso de ejecución"

Finalmente, las decisiones que la organización elabora para el individuo especifican su función, es decir, el alcance en general en la naturaleza de sus deberes; asigna autoridad, ya que resuelve quién tendrá poder de tomar nuevas decisiones en la organización; establece límites para elegir la coordinación de las actividades de los distintos individuos.

### **2.2.2 Productividad**

Tradicionalmente la productividad total de la empresa se ha visualizado como una razón matemática entre el valor de todos los productos y servicios fabricados o prestados y el valor de todos los recursos utilizados en hacer el producto o prestar el servicio, en un intervalo de tiempo dado. (Durand, 2007, p. 22).

Schroeder (1992 citado en Aquino & Castañeda, 2015) menciona que la productividad se define como la relación entre las entradas y salidas de un sistema productivo. Esta productividad de debe medir en relación como una razón de la salida dividida entre la

entrada. Si se produce más salida con las mismas entradas se mejora la productividad. De la misma manera, al utilizar menos entradas para producir la misma salida también se mejora la productividad.

Por otra parte, García (2011) menciona que la Productividad es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. Por lo tanto, el índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. (p.17)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos Empleados}}$$

La Productividad no es sólo una medida de la producción ni menos, la cantidad de bienes que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los objetivos específicos deseables. En las organizaciones manufactureras existen los siguientes significados de productividad: eficiencia, calidad, cantidad, la relación calidad/cantidad, el alcance de objetivos, se puede hacer mejor y valor agregado. (García, 2011).

En términos estratégicos, la productividad consiste en producir por encima del promedio y en satisfacer plenamente a los consumidores utilizando de la mejor manera posible todos los recursos disponibles. Según Cruelles (2012) la formulación de la productividad puede plantearse de tres maneras:

**Productividad total:** es el cociente entre la producción total y todos los factores empleados.

$$Pg = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos Empleados}}$$

Mano de Obra + Materiales + Tecnología + Otros

**Productividad multifactorial:** relaciona la producción final con varios factores, normalmente trabajo y capital.

$$PFG = \frac{\textit{Produccion}}{\textit{Mano de obra + Materiales}}$$

**Productividad parcial:** es el cociente entre la producción final y un solo factor.

$$PMO = \frac{\textit{Produccion}}{\textit{Mano de obra}}$$

Griffin (2010) afirma que el Factor de productividad total:

Es un indicador general de que tan bien una organización emplea todos sus recursos como mano de obra, capital, materiales y energía para crear todos sus productos y servicios. El factor de productividad total también da algunas ideas sobre la forma en que se pueden cambiar las cosas para mejorar la productividad. En consecuencia, la mayoría de la organización encuentra más útil calcular una razón de productividad parcial. Esa razón usa solo una categoría de recurso. (p.701)

### Medición de la productividad

**Eficiencia.** El autor García (2011) menciona que la eficiencia es la división entre los recursos programados y los insumos que se utilizan realmente. El índice de eficiencia expresa la buena utilización de los recursos en la producción de un producto en un periodo definido. Eficiencia es hacer bien las cosas. Su fórmula es:

$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Entrada de la materia prima}}$
---------------------------------------------------------------------------------------------

**Eficacia.** García (2011) afirma que es la división entre los productos obtenidos y las metas que se tienen fijadas; obteniendo resultados. El índice de eficacia expresa el buen resultado de la realización de un producto en un periodo definido. Su fórmula es:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Meta}}$$

**Efectividad.** García (2011) menciona que la efectividad es el resultado entre eficiencia y eficacia; es realizar las cosas, obteniendo resultados. El índice de efectividad expresa una buena combinación de la eficiencia y eficacia en la producción de un producto en un periodo definido. Su fórmula es:

$$\text{Efectividad} = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

### **Plan de mejora**

Según Martí y Casillas (2014) refiere que es un conjunto de revisiones de la situación real de la empresa y la introducción de cambios en algunas áreas de la actividad o de sus tareas (sin cambiar la estrategia actual).

Por otro lado, Pérez (2013), el plan de mejora es parte de la gestión; (...). El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia. (p. 124)

Asimismo, el Ministerio de Administración Pública (2014), el plan de mejora es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- Consensuadas: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

Según el Ministerio de Administración Pública de República Dominicana (2014, p. 8), la elaboración del Plan de Mejora debe responder a preguntas, tales como:

- ¿Qué se debe incluir?
- ¿Quién o quiénes deben ser involucrados?
- ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?
- ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?
- ¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?
- ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?
- ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

En base a estas preguntas, el Plan de Mejora se compone de las siguientes fases:

## **Fase I**

### **Conformar el equipo de mejora**

El Equipo de Mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del Comité de Calidad, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un Coordinador, que será el líder de todo el proceso, es recomendable que el número de integrantes no sobrepase a seis (6).

### **Elaborar el plan**

La elaboración del Plan incluye, además de las acciones o actividades a ejecutar, los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento.

### **Identificar y seleccionar las áreas de mejora**

De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias o que puedan ser abordadas por la entidad en un plazo no mayor de dos (2) años, tomando en cuenta su importancia, con relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.

### **Detectar las principales causas raíz de cada problema o área de mejora identificada**

Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiadas para su solución.

Existen diversas herramientas y técnicas de análisis que se pueden aplicar, entre las que citamos las más comunes:

- Análisis FODA
- Diagrama causa – efecto, Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado
- El árbol del problema o Diagrama del Árbol
- El Diagrama de Flujo
- La Lluvia o Tormenta de ideas
- Los Cinco Por Qué

### **Formular el objetivo**

Una vez identificadas las causas del problema, se debe tomar la decisión de por dónde empezar a mejorar y en base a ello, formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución, tomando en cuenta que los mismos deben cumplir las siguientes características:

- Viables: posibilidad de ser cumplidos.
- Cotejables: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- Obligatorios: Voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

## **Fase II**

### **Desarrollo del plan de mejora**

La fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y

responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tecnológicos), la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora; así como la elaboración del cronograma de implementación.

- Planificación Estratégica y Operativa
- Análisis y Rediseño de Procesos
- Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).
- Benchmarking (Aprender Mejores Prácticas).

### **Fase III**

#### **Seguimiento del plan de mejora**

El seguimiento al Plan de Mejora implica hacer una revisión periódica de los avances logrados en su desarrollo, en término de indicadores y resultados; y también de las dificultades que se han presentado.

- Seguimiento interno
- Seguimiento externo

#### **Aplicación del ciclo PDCA en la solución de problemas o áreas de mejora**

El ciclo PDCA comprende las fases de la gestión orientada a resultados o a la mejora continua, en la cual P corresponde a la fase de Planificación, D a la fase de implementación o desarrollo, C a la fase de control y verificación para los ajustes necesarios y A, a la fase de ajustes y correcciones.

### **Fase IV**

#### **Elaboración del informe de implementación del plan**

En base a los informes generados por cada responsable, el Coordinador del Equipo de Mejora elaborará un informe global del proceso realizado, en base al siguiente contenido: Introducción, Integrantes del Equipo con las responsabilidades que le fueron asignadas, las fases del proceso realizado y la duración del mismo, los recursos económicos utilizados, los indicadores o productos que fueron alcanzados, una breve explicación de los inconvenientes durante el proceso y los anexos que fueran necesarios.

Finalmente, el objetivo principal de un plan de mejora es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Debe ser difundido y comunicado a todos los integrantes de la organización por el Equipo de Mejora para su conocimiento, apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados.

### **Gestión del talento humano**

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. (Chiavenato, 2009, p. 4).

En ese contexto la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, lo cual, depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002. p. 6)

Según Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es el conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores -como integrar, organizar,

recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

### **Procesos de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano implica la realización de varias actividades: Planeación de recursos humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

### **Integrar personas**

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.

### **Organizar a las personas**

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y, de esta forma, orientan su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

### **Recompensar a las personas**

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

**Desarrollar a las personas**

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, y programas de comunicación e integración.

**Retener a las personas**

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.

**Auditar a las personas**

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.



*Figura 3.* Procesos de la gestión del talento humano.

Fuente: Los procesos de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

### **Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (Chiavenato, 2009. p. 11).

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. A continuación, se señalan algunos objetivos:

### **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión**

Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento Humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.

### **Proporcionar competitividad a la organización**

Significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

### **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados**

La gestión del talento humano es construir y proteger el más valioso patrimonio de la organización, las personas. Dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

### **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleadores en el trabajo**

Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en la empresa y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. El hecho de sentirse felices

en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

### **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo**

Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

### **Administrar el cambio**

La era en que vivimos está llena de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

### **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables**

Toda actividad de gestión del talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la gestión del talento humano.

### **Sistema de información**

Las empresas deben utilizar Sistemas de Información que les permitan coleccionar y sistematizar toda la información disponible y a su alcance. Los gerentes crean sistemas de información para dar servicio a los intereses de la empresa de negocios. Al mismo tiempo, la organización debe estar consciente y abierta a las influencias de los sistemas de información, para beneficiarse de las nuevas tecnologías. (Laudon, & Laudon, 2012. p. 81).

En tal sentido, la interacción entre la tecnología de la información y las organizaciones es compleja y se ve influenciada por muchos factores mediadores, incluyendo la estructura de la organización, los procesos de negocios, la política, la cultura, el entorno a su alrededor y las decisiones gerenciales

Según los autores, Andreu, Ricart, y Valor (1996), define el sistema de información como “el conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno usuario ordenador, que operan sobre un conjunto de datos estructurados de acuerdo con las necesidades de una organización y recopilan, elaboran y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección en la misma.

Por lo tanto, un Sistema de Información son componentes interrelacionados que trabajan en conjunto para recolectar, procesar, almacenar y diseminar información para soportar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización. (Laudon & Laudon, 2012, p. 586).

Por estas razones, la importancia de los Sistemas de Información, se “orientan a las actuaciones en materia de desarrollo de sistemas de información con el objetivo básico de apoyar la estrategia corporativa, elaborando una arquitectura de la información y un plan de proyectos informáticos para dar apoyo a los objetivos estratégicos que permitan enriquecer una visión con la aportación de ventajas competitivas por medio de los sistemas y tecnologías de la información y comunicación”. (Scott, 1995).

Por otra parte, un sistema de información realiza actividades que contiene datos sobre una organización y el entorno que la rodea. Tres actividades básicas (entrada, procesamiento y salida) producen la información que necesitan las empresas.

**Entrada de Información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas.

**Procesamiento de Información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

**Salida de Información:** Es la capacidad de un Sistema de Información para extraer la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Los dispositivos electrónicos son: las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, etc.

### **Los componentes de administración, organización y tecnología de los Sistemas de Información:**

Los sistemas de información son uno de los fundamentos para realizar negocios en la actualidad. En muchas industrias, la supervivencia y la habilidad de lograr los objetivos de negocios estratégicos se dificultan sin un uso extensivo de la tecnología de la información. Hoy en día, las empresas utilizan sistemas de información para lograr seis objetivos principales: excelencia operacional; nuevos productos, servicios y modelos de negocios; intimidad con el cliente/proveedor; toma de decisiones mejorada; ventaja competitiva, y supervivencia diaria. (Laudon, & Laudon, 2012, p. 33)

Desde una perspectiva técnica, un sistema de información recolecta, almacena y disemina la información proveniente del entorno de la empresa y sus operaciones internas, para apoyar las funciones organizacionales y la toma de decisiones, la comunicación, la coordinación, el control, el análisis y la visualización. Los sistemas de información

transforman los datos en bruto y los convierten en información útil a través de tres actividades básicas: entrada, procesamiento y salida. (Laudon, et al. 2012. p. 33).

Desde una perspectiva de negocios, un sistema de información provee una solución a un problema o desafío al que se enfrenta una empresa; además representa una combinación de los elementos de administración, organización y tecnología. La dimensión gerencial de los sistemas de información involucra aspectos tales como liderazgo, estrategia y comportamiento gerencial. La dimensión de tecnología consiste en hardware y software de computadora, tecnología de almacenamiento de datos y tecnología de redes/telecomunicaciones (incluyendo Internet). La dimensión organizacional de los sistemas de información involucra aspectos tales como la jerarquía de la organización, las especialidades funcionales, los procesos de negocios, la cultura y los grupos de interés político. (Laudon, et al. 2012. p. 33).

Cada Sistema de Información tiene por consiguiente un conjunto de características esenciales para su funcionamiento, algunas de ellas son:

**Disponibilidad** de la información cuando es necesaria y por los medios adecuados.

**Suministro** de la información de manera selectiva evitando sobrecargas de información irrelevante.

**Variedad** de la forma de presentación de la información.

**La “inteligencia” incorporada** en el sistema, son las relaciones preestablecidas entre las informaciones contempladas en el sistema.

**El tiempo de respuesta** del sistema, es el tiempo que transcurre entre una petición de servicio y su realización

**Exactitud**, es la conformidad entre los datos suministrados por el sistema y los reales.

**Generalidad**, es el conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades.

**Flexibilidad**, es la capacidad de adaptación y ampliación del sistema a nuevas necesidades.

**Fiabilidad**, es la probabilidad que el sistema opere correctamente durante el periodo de disponibilidad de uso.

**Seguridad**, se denomina la protección contra pérdida y uso no autorizado de los recursos del sistema.

Finalmente, todo Sistema de Información persigue unos objetivos, que se pueden sistematizar en dos principales vertientes: la primera es dar soporte adecuado a las estrategias de la empresa y la segunda es proporcionar a todos los niveles de la organización la información necesaria para controlar las actividades de la misma. Por otro lado, haciendo referencia a la gestión de los recursos de las empresas la información se debe utilizar como un recurso corporativo y debe ser Planificado, Gestionado y Controlado para que pueda ser más efectivo para la organización. (Ranguelov, 2002).

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Gestión del talento humano**

Es el conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores -como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato, 2009).

#### **Gestión por procesos**

Implica reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas; estos cambios comprenden, a su vez, la necesidad de revisar los métodos de funcionamiento o, en otras palabras, los procesos” (Hernández Arialys & Otros 2012, p. 740).

#### **Mejora continua de los procesos**

El mejoramiento continuo significa cambiar algo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 1993).

### **Plan de mejora**

Es un conjunto de revisiones de la situación real de la empresa y la introducción de cambios en algunas áreas de la actividad o de sus tareas (sin cambiar la estrategia actual). (Martí y Casillas, 2014).

### **Procesos de gestión administrativa**

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Delgado y Ena, 2008).

### **Productividad**

Es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. Por lo tanto, el índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, los críticos e importantes, en un periodo definido. (García, 2011, p.17)

### **Sistemas de información**

Son componentes interrelacionados que trabajan en conjunto para recolectar, procesar, almacenar y diseminar información para soportar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización. (Laudon & Laudon, 2012, p. 586).

### **Toma de decisiones**

Son las resoluciones y definiciones, sobre lo que se debe hacer antes situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas, cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están

“Tomadas Previamente” y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la Organización (Martínez, 2011).

## Capítulo III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación reunió las condiciones necesarias para ser denominado como una “**investigación aplicada**”.

Según, los autores Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015), la finalidad de la “investigación aplicada” es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. (p. 104).

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación aplicado fue, **no experimental, transeccional - transversal**, porque se realizó sin manipular las variables, observando los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para después analizarlos. (Kerlinger, 2008, p. 420).

**Transeccional o transversal**, porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 154).

### **3.3. Población y muestra de la investigación**

#### **Población**

La población objeto de estudio, estuvo representada por 20 personas, trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

#### **Muestra**

La muestra se consideró censal pues se seleccionó el 100% igual a la población de personas, al considerarla un número manejable de sujetos.

Según Ramírez, (2010), establece la muestra censal, aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, por ser una población pequeña. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

$$P = M$$

Por tanto, la muestra fue igual a la población de 20 personas, que fueron entrevistados entre los trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, en vista, que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, et al. 2014, p. 176). Es decir, que es una muestra censal, por ser una población pequeña igual a la muestra; donde el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones del investigador, desde luego, las

muestras seleccionadas obedecen al planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

### **3.4. Técnicas para la recolección de datos**

#### **3.4.1. Descripción de los instrumentos**

Para obtener los datos de los dominios de las variables de estudio, se aplicó las técnicas que se indican, recurriendo a la información disponible relativa a los procesos de gestión administrativa que influyen en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones. La técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

El instrumento de recolección de datos que se empleó fue el cuestionario aplicado a la muestra. Según Valencia, et al., (2015) señala que

el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, es una cedula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo. (p. 223).

#### **3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos**

La validez del contenido del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, “quiénes respaldaron, a partir de sus conocimientos previos, que el instrumento fue adecuado para medir lo que se desea medir” (Canales, 2006).

Los instrumentos cuantitativos que se emplearon para dar la validez y confiabilidad de la investigación para la recolección de datos (cuestionario) fueron las siguientes:

Se aplicó la medición de las variables, procesos de gestión administrativa y productividad, estructurando un instrumento (cuestionario) de investigación que fue

validado mediante informe de opinión de expertos; el tiempo previsto para su desarrollo fue de 25 minutos.

Para la validez del cuestionario, se formularon teniendo en cuenta la opinión de tres expertos, quienes consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos del instrumento de recopilación de la información. Asimismo, emitieron los resultados que a continuación se detalla:

Tabla 2

*Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos*

N/O	Expertos	Procesos de gestión administrativa		Productividad	
		Puntaje	%	Puntaje	%
<b>01</b>	Dr. Ramírez Julca, Máximo	98	98%	96	96%
<b>03</b>	Dr. Estrada Gamboa, Mauro	97	97%	97	96%
<b>04</b>	Dr. Delgado Viera Nino	97	97%	9y	96%
<b>Promedio de Valoración</b>		292	97.33%	290	96.67%

Fuente: Instrumentos de opinión de expertos. (Elaboración propia).

Los valores resultantes después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto a nivel procesos de gestión administrativa y productividad, para determinar el nivel de validez, han sido comprendidos mediante los valores de la siguiente tabla.

Tabla 3

*Valores de los niveles de validez*

Valores	%	Niveles de Validez
<b>19 – 20</b>	100%	Excelente
<b>16 – 18</b>	80%	Muy bueno
<b>13 – 15</b>	60%	Bueno
<b>10 – 12</b>	40%	Regular
<b>01 – 9</b>	20%	Deficiente

Fuente: (Elaboración propia) ficha del informe de validación de expertos del instrumento de investigación (Anexo 03).

Considerando que la validez de expertos se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema. (Hernández, et al., 2010, p. 204). Los cuáles determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos.

Las encuestas fueron medidas mediante la escala de Likert, es desde un punto de vista aritmético, una escala sumatoria ya que el valor que tiene cada persona en la actitud medida se obtuvo mediante la suma de sus respuestas a diversas preguntas o proposiciones que actúan como estímulos; el entrevistado expresa su nivel de aceptación o de rechazo, la pre codificación de las respuestas a las preguntas del cuestionario refiriéndose a una escala que suele contar con 5 valores numéricos en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Valoración del cuestionario*

Escalas	Categorización	
5	Totalmente de acuerdo	T.A.
4	De acuerdo	D.A.
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	N.N.
2	En desacuerdo	E.D.
1	Totalmente en desacuerdo	T.D.

Fuente: Elaboración propia

La utilización de preguntas cerradas tuvo como base evitar o reducir la ambigüedad de las respuestas y facilitar su comparación; cuyo objetivo de las escalas de actitudes fue hacer operacionales las informaciones de orden cualitativo, transformándolas en datos cuantificados.

### 3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Según, Valencia, et al., (2015), el procesamiento de los datos consiste en el control de calidad, ordenamiento, clasificación, tabulación y gráficos de datos. (p. 252).

En ese sentido, para el análisis de los datos se utilizó en las operaciones estadísticas y procedimiento siguientes:

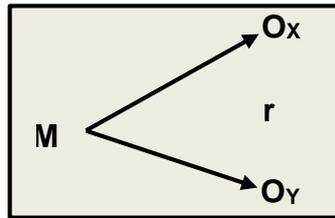
Se administró la encuesta a los entrevistados entre los trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, con la finalidad de obtener el recojo de información sobre nuestras las variables de investigación; las mismas que han sido diseñadas para una adecuada recolección de datos, mediante el empleo de la escala de Likert. El escalamiento de Likert es un método que, trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (Hernández, et al., 2014, p. 238).

Asimismo, para el procesamiento de datos se utilizó la *estadística descriptiva*, esto permitió conocer y entender cómo se comportan los datos en cada variable y dimensiones, mediante las medidas de frecuencias, tablas y gráficos para cada pregunta, que arrojó porcentajes para los resultados, permitiendo establecer las interpretaciones de dichos resultados.

Para las pruebas de contrastación de las hipótesis, se empleó la *estadística inferencial*, de acuerdo con el detalle siguiente:

Prueba de hipótesis con el **Chi Cuadrada ( $X^2$ )**: se utilizó para hacer pruebas que cumplen las siguientes condiciones (Córdova, 2014, pp. 35 - 77):

- La hipótesis trata sobre relación o influencia de variables
- Las variables son cualitativas o cuantitativas
- La muestra es pequeña ( $n \leq 30$ ) o de cualquier tamaño
- Cuando el diseño es descriptivo – correlacional, cuyo diagrama es el siguiente:



Finalmente, la aplicación de los métodos de análisis de datos fue en base a los resultados con el uso de los siguientes parámetros:

- Tabulación de los datos mediante el software estadístico SPSS ver. 24.0, para organizar, procesar y validar los datos.
- Estadística descriptiva para dar respuesta al objetivo e hipótesis general a través de las tablas de frecuencias y de contingencias, en las cuales se precisan los indicadores para las variables.
- Método del Análisis Factorial, a fin de reducir la dimensionalidad de los datos en un número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos de los resultados de la variable y las dimensiones. (De la Fuente, 2011, p. 1).
- Estadística inferencial, con la Prueba de  $X^2$  Chi Cuadrada de Pearson para la contratación de las hipótesis.

## Capítulo IV

### 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

En el estudio de investigación los resultados obtenidos fueron analizados en el *nivel descriptivo* y en el *nivel inferencial*, a través de las características de la población muestral (censal), respecto a la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017. Con el fin de hacer esta descripción de forma ordenada y comprensible se considera:

El análisis e interpretación de los datos (Análisis exploratorio), fueron analizados en el nivel descriptivo, donde se describió detalladamente variable por variable:

- Descripción e interpretación de los resultados de la variable procesos de gestión administrativa en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

- Descripción e interpretación de los resultados de la variable de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

El proceso de la prueba de Hipótesis, fueron analizados en el nivel inferencial: Donde utilizamos la prueba Chi Cuadrada ( $X^2$ ).

#### **4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones**

##### **Procesos de gestión administrativa**

Para evaluar la variable Procesos de gestión administrativa, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por 10 ítems, dividido en tres partes en cada dimensión, en este instrumento recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevo a elaborar el diagnóstico de los Procesos de gestión administrativa: gestión por procesos, metodologías para la mejora continua de los procesos y toma de decisiones que son factores que influyen directamente con los Procesos de gestión administrativa. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 5 de acuerdo con el detalle siguiente:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Tabla 5

*Norma de corrección sobre los procesos de gestión administrativa*

Escala de Valores	Factores de los Procesos de gestión administrativa			
	Factores de los Procesos de gestión administrativa	Gestión por procesos	Metodologías para la mejora continua de los procesos	Toma de decisiones
	Rango	Rango	Rango	Rango
Totalmente de acuerdo	41 - 50	13 - 15	17 - 20	13 - 15
De acuerdo	31 - 40	10 - 12	13 - 16	10 - 12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21 - 30	7 - 9	9 - 12	7 - 9
En desacuerdo	11 - 20	4 - 6	5 - 8	4 - 6
Muy en desacuerdo	1 - 10	1 - 3	1 - 4	1 - 3

Fuente: Elaboración Propia

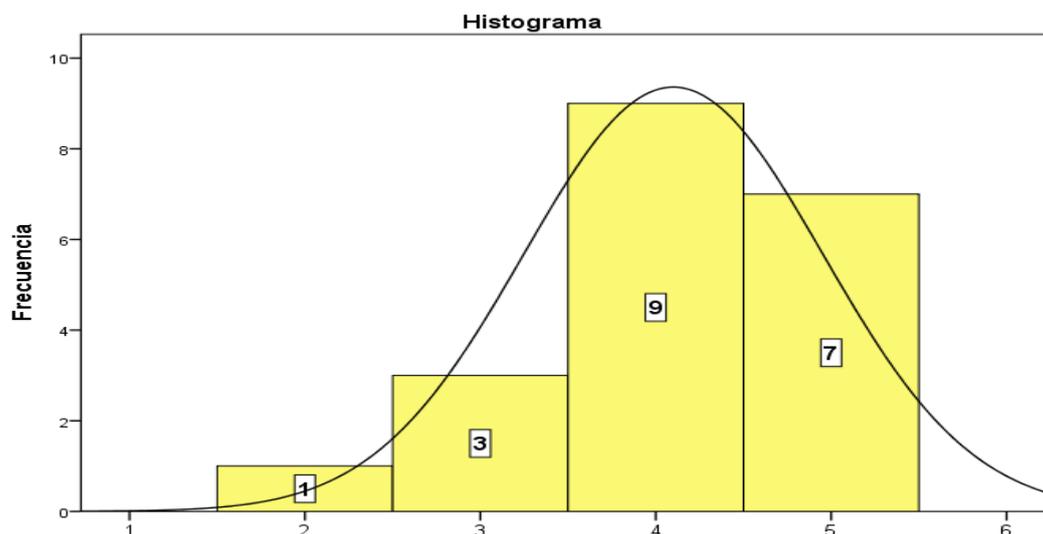
Una vez obtenido las puntuaciones para cada factor de los Procesos de gestión administrativa se sumó las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al cuestionario obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 50 de los valores en los niveles de medición.

Tabla 6

*Nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	5,0	5,0
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	15,0	20,0
	De acuerdo	9	45,0	45,0
	Totalmente de acuerdo	7	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 4. Nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa*

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Del total de encuestados: el 45.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa que se lleva cabo en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, seguido del 35.0% que están totalmente de acuerdo, el 15.0% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5.0 % respondió que están en desacuerdo sobre la pregunta formulada.

#### **a) Dimensión: Gestión por procesos**

Tabla 7

*Nivel de percepción sobre la gestión por procesos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	60,0
Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

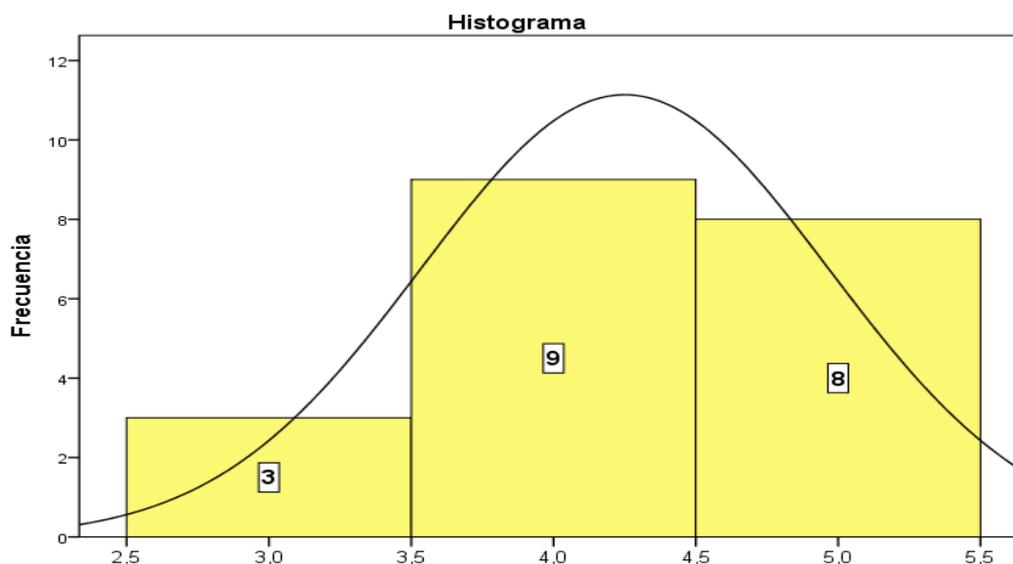


Figura 5. Nivel de percepción sobre la gestión por procesos.

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación:

Del total de encuestados: el 45.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre la gestión por procesos en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, el 40.0% respondió que están totalmente de acuerdo y el 15.0% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la variable de estudio.

### b) Dimensión: Metodologías para la mejora continua de los procesos

Tabla 8

*Nivel de percepción sobre metodologías de mejora continua de procesos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	5	25,0	25,0	30,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

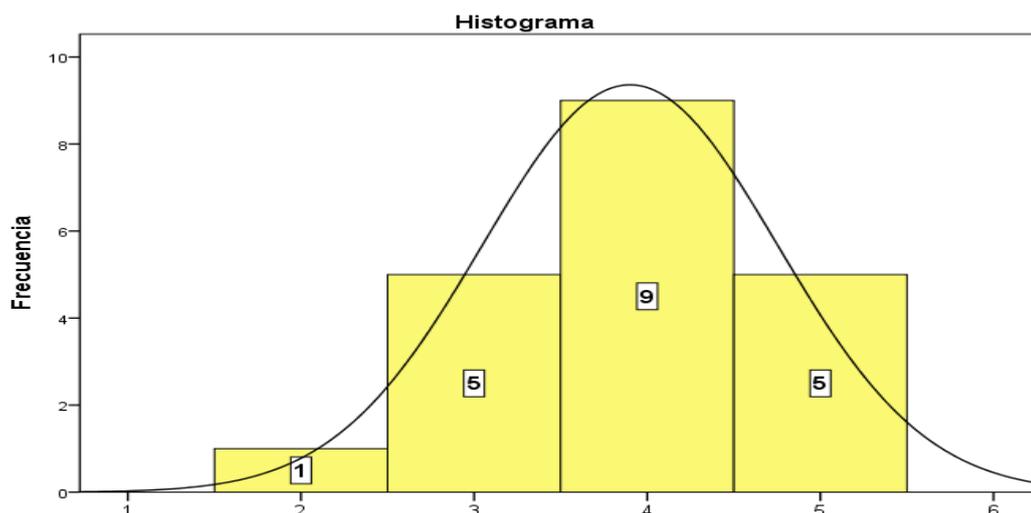


Figura 6. Nivel de percepción sobre las metodologías para la mejora continua de los procesos

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

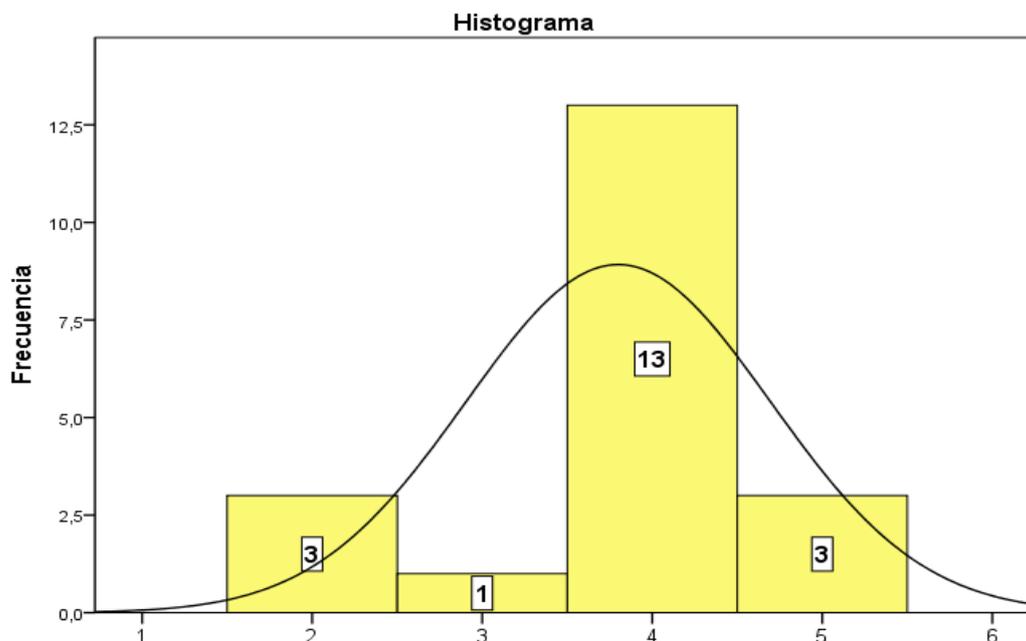
Del total de encuestados: el 45.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre las metodologías para la mejora continua de los procesos en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, seguido del 25.0% respondió que están totalmente de acuerdo, el otro 25.0% indicaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y finalmente el 5.0% manifestaron que están en desacuerdo sobre la dimensión formulada.

### c) Dimensión: Toma de decisiones

Tabla 9

*Nivel de percepción sobre la toma de decisiones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	5,0	5,0	20,0
Válidos De acuerdo	13	65,0	65,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Tota	20	100,0	100,0	



*Figura 7. Nivel de percepción sobre la toma de decisiones*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

Del total de encuestados: el 65.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre la toma de decisiones en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, seguido del 15.0% respondió que están totalmente de acuerdo, el 15.0% indicaron estar en desacuerdo y finalmente el 5.0% indicaron que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la dimensión formulada.

### **Variable “Y”: Productividad**

Para evaluar la variable Productividad, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por 10 ítems, dividido en tres partes en cada dimensión, en este instrumento recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevo a elaborar el diagnóstico de la Productividad: Plan de mejora, gestión del talento humano y sistemas de información que son factores que influyen directamente con

la Productividad. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 5 de acuerdo con el detalle siguiente:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Tabla 10

*Norma de corrección sobre la productividad*

Escala de Valores	Factores de Productividad	Factores de Productividad		
		Plan de mejora	Gestión del talento humano	Sistemas de información
		Rango	Rango	Rango
Totalmente de acuerdo	41 - 50	13 - 15	17 - 20	13 - 15
De acuerdo	31 - 40	10 - 12	13 - 16	10 - 12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21 - 30	7 - 9	9 - 12	7 - 9
En desacuerdo	11 - 20	4 - 6	5 - 8	4 - 6
Muy en desacuerdo	1 - 10	1 - 3	1 - 4	1 - 3

*Fuente: Elaboración propia*

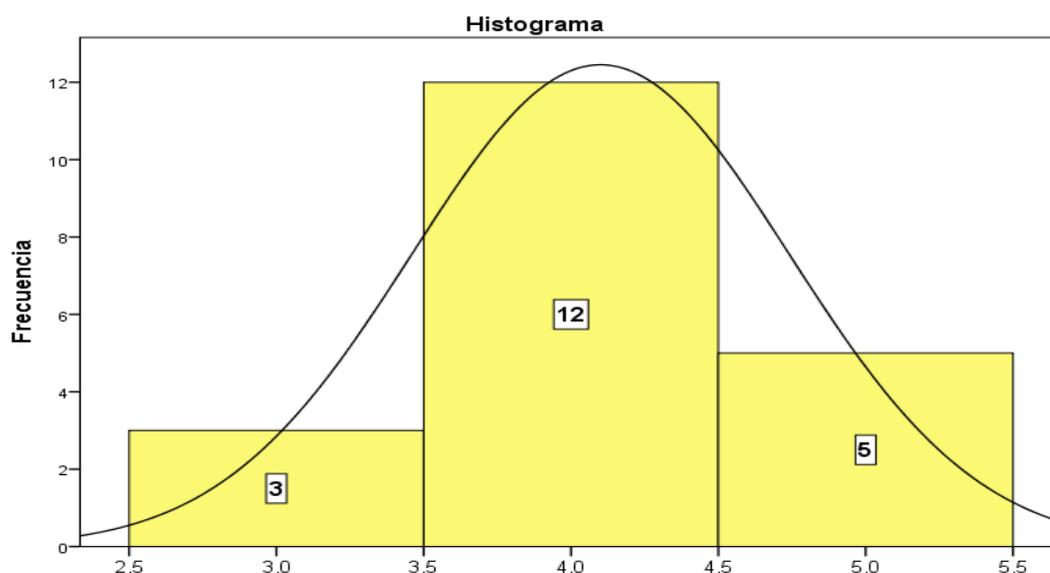
Una vez obtenido las puntuaciones para cada factor de la Productividad sumó las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al cuestionario obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 50 de los valores en los niveles de medición.

Tabla 11

*Nivel de percepción sobre la productividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
Válidos De acuerdo	12	60,0	60,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

*Figura 8. Nivel de percepción sobre la productividad*

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Del total de encuestados: el 60.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre el aumento de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, el 25.0% respondió estar de acuerdo y el 15.0% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la variable de estudio.

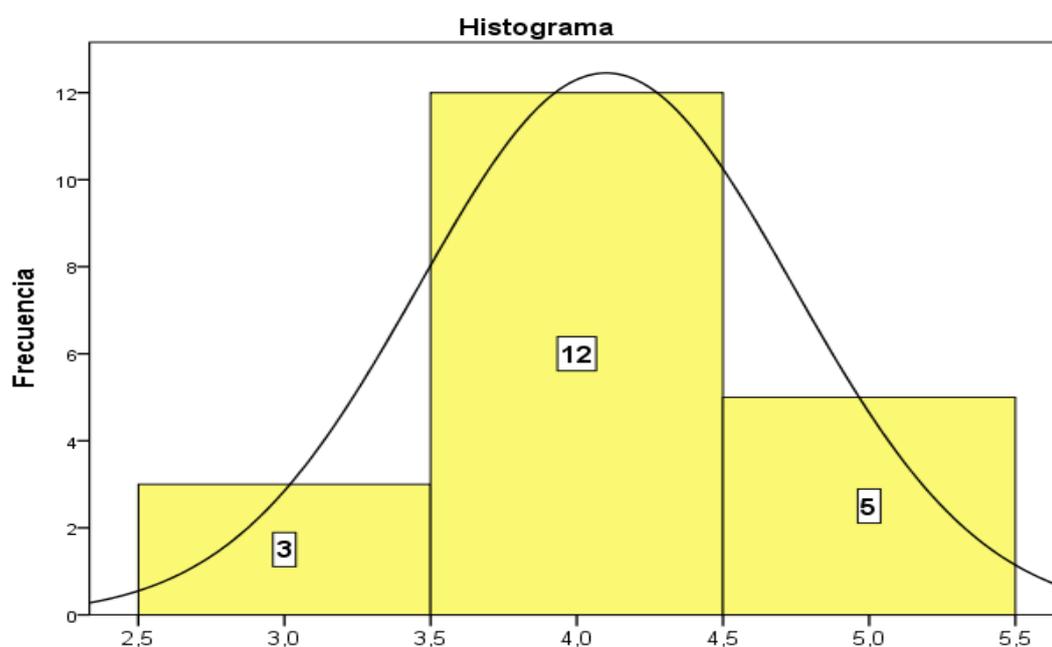
**a) Dimensión: Plan de mejora**

Tabla 12

*Nivel de percepción sobre el plan de mejora*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	75,0
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 9. Nivel de percepción sobre el plan de mejora*

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Del total de encuestados: el 60.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción y aplicación sobre el plan de mejora en la empresa el

Mundo de las Telecomunicaciones, el 25.0% respondió estar de acuerdo y el 15.0% indica que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la variable de estudio.

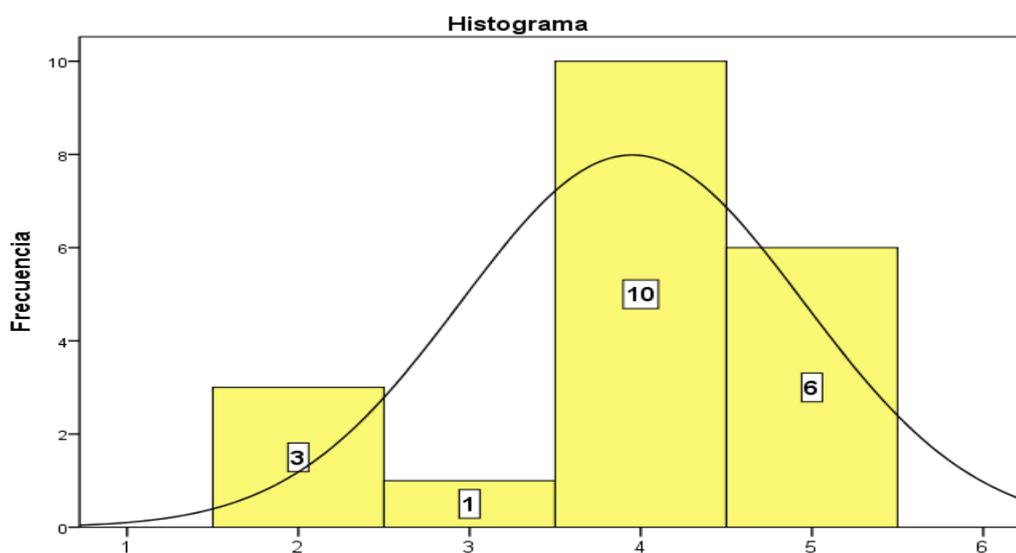
## b) Dimensión: Gestión del talento humano

Tabla 13

*Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	1	5,0	5,0	20,0
	De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 10. Nivel de percepción sobre la gestión del talento humano*

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

Del total de encuestados: el 50.0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre la gestión del talento humano en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, seguido del 30.0% respondieron estar totalmente de

acuerdo, el 15.0% respondió estar en desacuerdo y el 5.0% indicaron que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la dimensión de estudio.

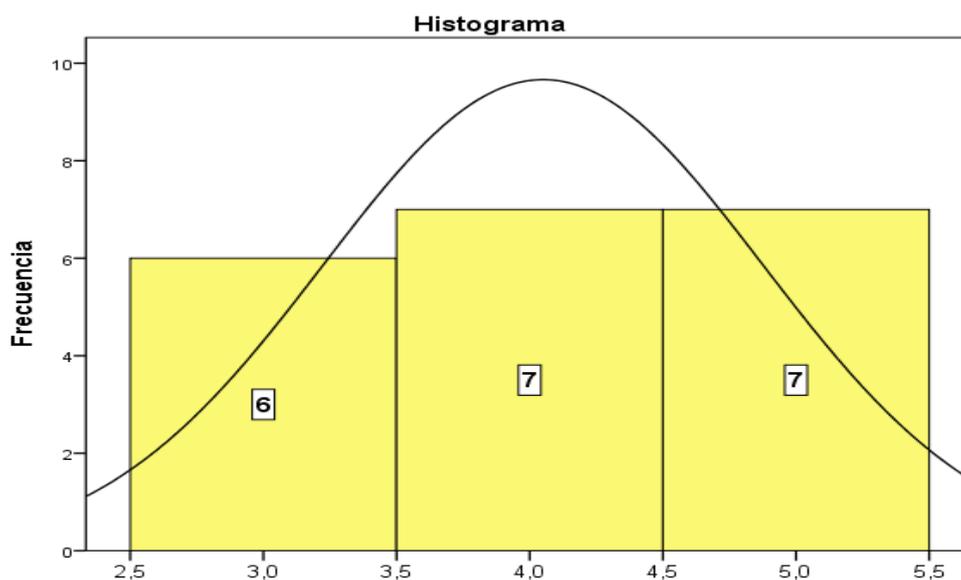
**c) Dimensión: Sistemas de información**

Tabla 14

*Nivel de percepción sobre los sistemas de información*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	6	30,0	30,0	30,0
Válidos De acuerdo	7	35,0	35,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 11. Nivel de percepción sobre los sistemas de información*

*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación:**

Del total de encuestados: el 35.0% respondió afirmativamente indicando que están totalmente de acuerdo con el nivel de percepción y aplicación sobre los Sistemas de información en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, el otro 35.0% respondió

estar de acuerdo y el 30.0% indicaron que ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la dimensión de estudio.

#### **4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones**

De acuerdo con el estudio realizado no se vio relevante presentar las tablas cruzadas.

#### **4.1.3. Prueba de normalidad**

Según Córdova, (2014) la prueba Chi Cuadrada ( $X^2$ ) se utiliza para hacer pruebas de hipótesis que cumplen con las siguientes condiciones (p. 77):

- La hipótesis trata sobre relación o dependencia de variables.
- La variable X debe ser cualitativa a escala de medición “ordinal”
- La variable Y debe ser cualitativa a escala de medición “ordinal”.

**Antes de aplicar la prueba Chi cuadrada ( $X^2$ ), se formula procedimientos de contratación de hipótesis:**

Para contrastar las hipótesis planteadas se ha utilizado la distribución ji cuadrada, pues los datos para el análisis están en forma de frecuencias. La estadística ji cuadrada es la más adecuada porque las pruebas son las evidencias de muestra, y si las mismas aportan resultados significativamente diferentes de los planteados en las hipótesis nulas, ésta es rechazada, y en caso contrario es aceptable, teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

#### **1) Formulación de la hipótesis nula ( $H_0$ )**

$H_0$ : representa la afirmación de que no existe dependencia o influencia entre las dos variables estudiadas.  $H_0: X^2 = 0$

2) **Formulación de la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>)**

**H<sub>a</sub>**: afirma que hay algún grado de dependencia o influencia entre las dos variables. **H<sub>0</sub>**:

$$X^2 > 0$$

3) **Fijar el nivel de significación (α)**, que es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, generalmente se asume un valor del 5% (0.05).

4) **Prueba Estadística**

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

**Siendo:**

$o_i$ : Frecuencia observada (respuesta obtenidas del instrumento)

$e_i$ : Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban).

$X^2_c$ : Valor del resultado de la prueba calculada por el software estadístico SPSS.

5) **Decisión:** Está en función de los valores obtenidos en los puntos b, c y d teniendo la siguiente gráfica.

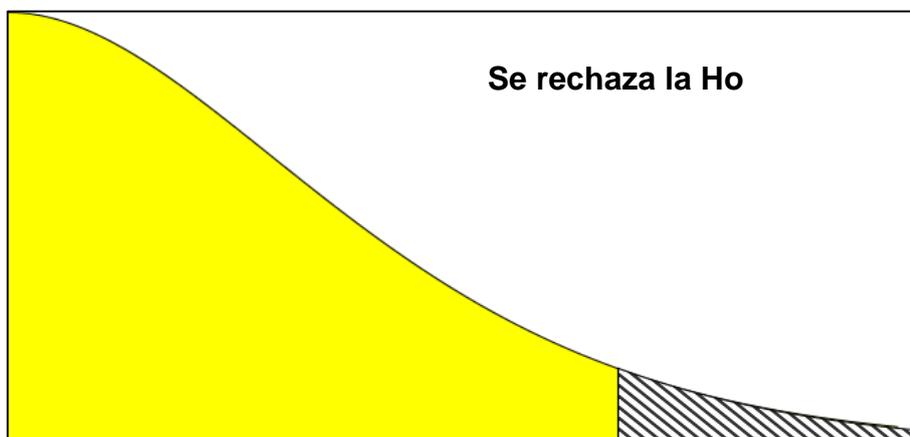


Figura 12. Valores de decisión de las hipótesis H<sub>a</sub> y H<sub>0</sub>

**Donde:**

**Vc:** Punto crítico, que define la zona de rechazo y aceptación.

**El criterio para la comprobación de la hipótesis se define así:**

Si el  $X^2_c$  es mayor que el  $X^{2t}$  se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en caso contrario que  $X^{2t}$  fuese mayor que  $X^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna.

Tabla 15

*Distribución Chi Cuadrado ( $X^2$ ) con grados de libertad (gl)*

g.l.	$X^2_{0.995}$	$X^2_{0.990}$	$X^2_{0.975}$	$X^2_{0.95}$	$X^2_{0.9}$	$X^2_{0.1}$	$X^2_{0.05}$	$X^2_{0.025}$	$X^2_{0.01}$	$X^2_{0.005}$
1	3.9E-05	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.5966
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8382
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8603
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9550
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5894
10	2.1559	2.5582	3.2470	3.9403	4.8652	15.9872	18.3070	20.4832	23.2093	25.1882
11	2.6032	3.0535	3.8157	4.5748	5.5778	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7568
12	3.0738	3.5706	4.4038	5.2260	6.3038	18.5493	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995
13	3.5650	4.1069	5.0088	5.8919	7.0415	19.8119	22.3620	24.7356	27.6882	29.8195
14	4.0747	4.6604	5.6287	6.5706	7.7895	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3193
15	4.6009	5.2293	6.2621	7.2609	8.5468	22.3071	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013
16	5.1422	5.8122	6.9077	7.9616	9.3122	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672
17	5.6972	6.4078	7.5642	8.6718	10.0852	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185
18	6.2648	7.0149	8.2307	9.3905	10.8649	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1565
19	6.8440	7.6327	8.9065	10.1170	11.6509	27.2036	30.1435	32.8523	36.1909	38.5823
20	7.4338	8.2604	9.5908	10.8508	12.4426	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968
21	8.0337	8.8972	10.2829	11.5913	13.2396	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4011
22	8.6427	9.5425	10.9823	12.3380	14.0415	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7957
23	9.2604	10.1957	11.6886	13.0905	14.8480	32.0069	35.1725	38.0756	41.6384	44.1813
24	9.8862	10.8564	12.4012	13.8484	15.6587	33.1962	36.4150	39.3641	42.9798	45.5585
25	10.5197	11.5240	13.1197	14.6114	16.4734	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9279
26	11.1602	12.1981	13.8439	15.3792	17.2919	35.5632	38.8851	41.9232	45.6417	48.2899
27	11.8076	12.8785	14.5734	16.1514	18.1139	36.7412	40.1133	43.1945	46.9629	49.6449
28	12.4613	13.5647	15.3079	16.9279	18.9392	37.9159	41.3371	44.4608	48.2782	50.9934
29	13.1211	14.2565	16.0471	17.7084	19.7677	39.0875	42.5570	45.7223	49.5879	52.3356
30	13.7867	14.9535	16.7908	18.4927	20.5992	40.2560	43.7730	46.9792	50.8922	53.6720
40	20.7065	22.1643	24.433	26.5093	29.0505	51.8051	55.7585	59.3417	63.6907	66.7660
50	27.9907	29.7067	32.3574	34.7643	37.6886	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900

Fuente: Tabla tomada de Córdova Baldeón Isaac (2014, p. 234). El informe de Investigación Cuantitativa.

#### 4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación

##### a) Prueba de la hipótesis general

Los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

##### Contraste de hipótesis:

- 1) **Hipótesis nula: ( $H_0: X^2=0$ )**, Los procesos de gestión administrativa no contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 2) **Hipótesis alterna ( $H_a: X^2>0$ )**, Los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 3) **Nivel de significación: 95%** con un margen de error  $\alpha =5\%$  (0,05)

Tabla 16

*Tabla de contingencia procesos de gestión administrativa \* productividad*

Recuento

		Productividad			Total
		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Procesos de gestión administrativa	En desacuerdo	1	0	0	1
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	1	0	3
	De acuerdo	0	7	2	9
	Totalmente de acuerdo	0	4	3	7
Total		3	12	5	20

Fuente: Elaboración propia

Grado de Libertad:  $V = (N^{\circ} \text{ filas} - 1) (N^{\circ} \text{ columnas} - 1)$

$$V = (4-1) (3-1) = 3 \cdot 2 = 6$$

Grado de Libertad (gl) = 6 ( $X^2t=12.591$ )

$X^2t$  = Valores de la tabla de distribución del Chi Cuadrado ( $X^2$ )

#### 4) Prueba estadística:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabla 17

*Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis general*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,915 <sup>a</sup>	6	,014
Razón de verosimilitudes	14,591	6	,024
Asociación lineal por lineal	8,162	1	,004
N de casos válidos	20		

a. 11 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

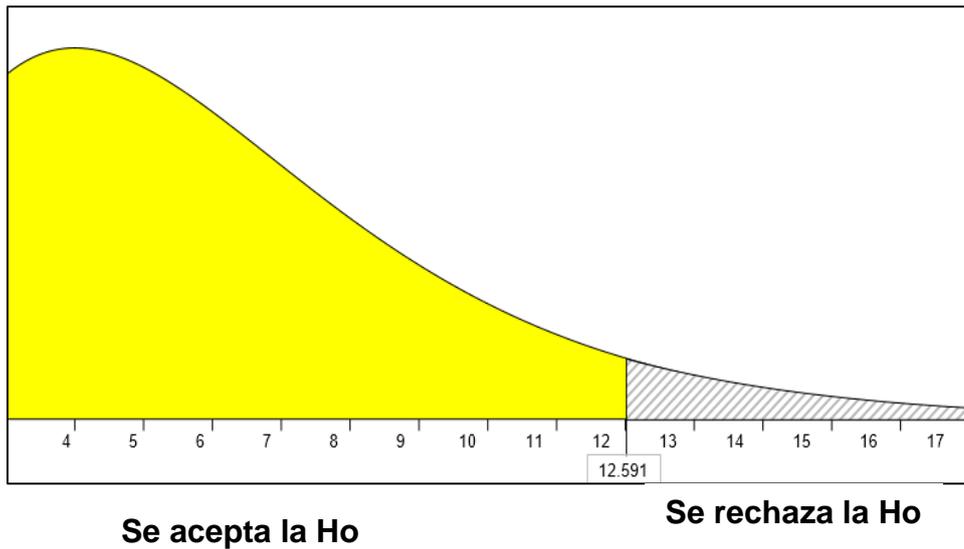
Fuente: Elaboración propia

Valor calculado:  $X^2c=15,915$  y Grado de libertad:  $gl= 6$  ( $X^2t=12.591$ )

#### 5) Decisión:

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2t$  (chi cuadrado teórico de la tabla), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 6 grados de libertad; teniendo que:

- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $> X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se rechaza la  $H_0$
- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $< X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se acepta la  $H_0$



$$X^2_t = 12,591 \quad X^2_c = 15,915$$

*Figura 13.* Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado  $X^2$  de la hipótesis general

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  ( $15,915 > 12,591$ ) y cae en la zona de rechazo, entonces podemos concluir que con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, concluyendo que:

“Efectivamente los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017”.

**b) Prueba de las hipótesis específicas**

**(1) Hipótesis específica 1**

La gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

**Contraste de hipótesis:**

- 1) **Hipótesis nula: ( $H_0: X^2=0$ )**, La gestión por procesos no contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 2) **Hipótesis alterna ( $H_a: X^2>0$ )**, La gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 3) **Nivel de significación: 95%** con un margen de error  $\alpha = 5\%$  (0,05)

Tabla 18

*Tabla de contingencia gestión por procesos \* productividad*

		Productividad			Total
		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión por procesos	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	3	0	0	3
	De acuerdo	0	9	0	9
	Totalmente de acuerdo	0	3	5	8
	Total	3	12	5	20

*Fuente: Elaboración propia*

Grado de Libertad:  $V = (N^\circ \text{ filas} - 1) (N^\circ \text{ columnas} - 1)$

$$V = (3-1) (3-1) = 2*2 = 4$$

Grado de Libertad (gl)= 4 ( $X^2t=26.30$ )

$X^2t$  = Valores de la tabla de distribución del Chi Cuadrado ( $X^2$ )

4) **Prueba estadística:**

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabla 19

*Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 1*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,375 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	26,920	4	,000
Asociación lineal por lineal	14,053	1	,000
N de casos válidos	20		

a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,45.

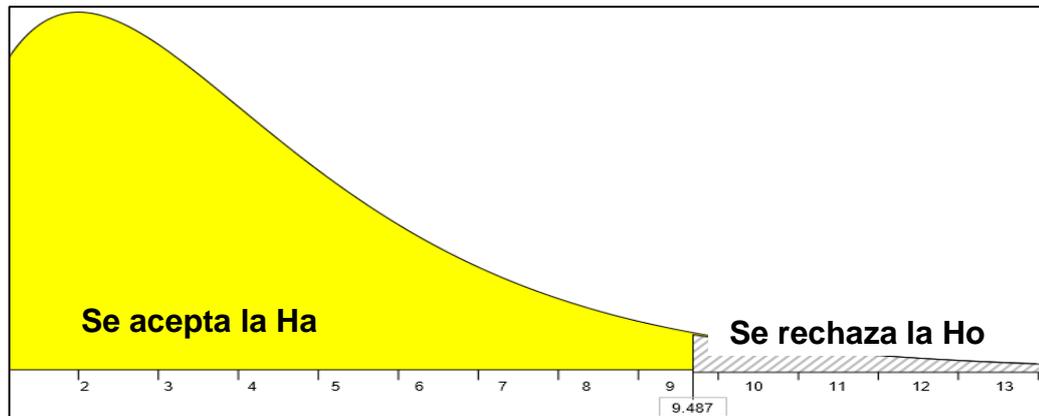
Fuente: Elaboración propia

Valor calculado:  $X^2c=29,375$  y Grado de libertad:  $gl=4$  ( $X^2t=9.487$ )

5) **Decisión:**

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2t$  (chi cuadrado teórico de la tabla), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 16 grados de libertad; teniendo que:

- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $> X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se rechaza la  $H_0$
- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $< X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se acepta la  $H_0$



$$X^2_t = 9.487 \quad X^2_c = 29,375$$

Figura 14. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado  $X^2$  de la hipótesis específica 1

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Como se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado ( $X^2_c = 29,375$ ) cae en la zona de rechazo, entonces podemos concluir que con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo que la gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017, dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi – Cuadrado procesada en el Software estadístico SPSS versión 24, para lo cual se adjuntan los resultados en la Tabla de contingencia 18.

### (2) Hipótesis específica 2

Las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

### Contraste de hipótesis:

- 1) **Hipótesis nula: ( $H_0: X^2=0$ )**, Las metodologías para la mejora continua de los procesos no contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 2) **Hipótesis alterna ( $H_a: X^2>0$ )**, Las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 3) **Nivel de significación: 95%** con un margen de error  $\alpha =5\%$  (0,05)

Tabla 20

*Tabla de contingencia metodologías para la mejora continua de los procesos \* productividad*

Recuento

		Productividad			Total
		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Metodologías para la mejora continua de los Procesos	En desacuerdo	1	0	0	1
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	2	3	0	5
	De acuerdo	0	7	2	9
	Totalmente de acuerdo	0	2	3	5
Total		3	12	5	20

*Fuente: Elaboración propia*

Grado de Libertad:  $V = (N^\circ \text{ filas}-1) (N^\circ \text{ columnas} -1)$

$$V = (4-1) (3-1) = 3*2 = 6$$

Grado de Libertad (gl) = 6 ( $X^2t=12.591$ )

$X^2t$  = Valores de la tabla de distribución del Chi Cuadrado ( $X^2$ )

4) **Prueba estadística:**

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabla 21

*Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 2*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,385 <sup>a</sup>	6	,026
Razón de verosimilitudes	14,511	6	,024
Asociación lineal por lineal	9,151	1	,002
N de casos válidos	20		

a. 11 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

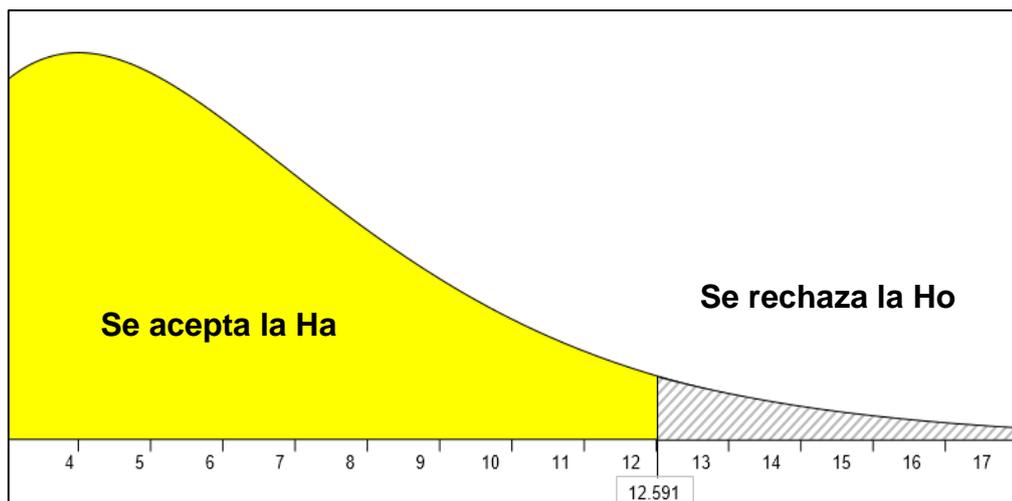
Fuente: Elaboración propia

Valor calculado:  $X^2c=14,385$  y Grado de libertad:  $gl= 6$  ( $X^2t=12.591$ )

5) **Decisión:**

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2t$  (chi cuadrado teórico de la tabla), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 16 grados de libertad; teniendo que:

- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $> X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se rechaza la  $H_0$
- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $< X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se acepta la  $H_0$



$$X^2_t = 12,591 \quad X^2_c = 14,385$$

Figura 15. Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado  $X^2$  de la hipótesis específica 2

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Apreciando el gráfico se puede apreciar el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado ( $X^2_c = 14,385$ ) cae en la zona de rechazo, entonces podemos concluir que con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo que “las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017”, dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi – Cuadrado procesada en el Software estadístico SPSS versión 24, para lo cual se adjuntan los resultados en la Tabla de contingencia 20.

### (3) Hipótesis específica 3

La toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

#### Contraste de hipótesis:

- 1) **Hipótesis nula:** ( $H_0: X^2=0$ ), La toma de decisiones no contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017
- 2) **Hipótesis alterna** ( $H_a: X^2>0$ ), La toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.
- 3) **Nivel de significación: 95%** con un margen de error  $\alpha =5\%$  (0,05)

Tabla 22

*Tabla de contingencia toma de decisiones \* productividad*

Recuento		Productividad			Total
		Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Toma de decisiones	En desacuerdo	3	0	0	3
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	1	0	1
	De acuerdo	0	10	3	13
	Totalmente de acuerdo	0	1	2	3
	Total	3	12	5	20

Fuente: Elaboración propia

Grado de Libertad:  $V = (N^{\circ} \text{ filas} - 1) (N^{\circ} \text{ columnas} - 1)$

$$V = (4-1) (3-1) = 3 \cdot 2 = 6$$

Grado de Libertad (gl) = 6 ( $X^2 t = 12.591$ )

$X^2 t$  = Valores de la tabla de distribución del Chi Cuadrado ( $X^2$ )

4) **Prueba estadística:**

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Tabla 23

*Pruebas de chi-cuadrado de la hipótesis específica 3*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,145 <sup>a</sup>	6	,001
Razón de verosimilitudes	19,641	6	,003
Asociación lineal por lineal	11,308	1	,001
N de casos válidos	20		

a. 11 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,15.

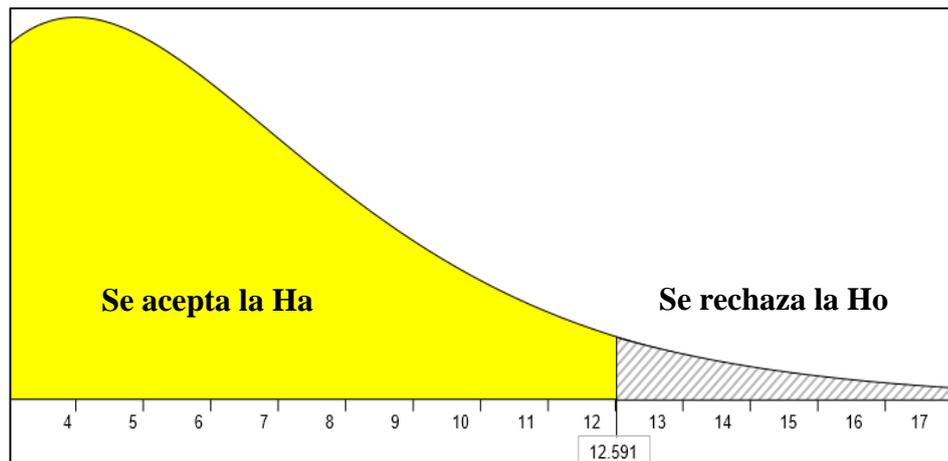
Fuente: Elaboración propia

Valor calculado:  $X^2_c = 23,145$  y Grado de libertad:  $gl = 6$  ( $X^2 t = 12.591$ )

5) **Decisión:**

Para la validación de la hipótesis requerimos contrastarla frente al valor del  $X^2 t$  (chi cuadrado teórico de la tabla), considerando un nivel de confiabilidad del 95% y 16 grados de libertad; teniendo que:

- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $> X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se rechaza la  $H_0$
- Si el Valor de  $X^2$  calculado  $< X^2_{\text{tabla}}$   $\rightarrow$  Entonces se acepta la  $H_0$



$$X^2_t = 12.591 \quad X^2_c = 23.145$$

*Figura 16.* Valor de la prueba estadística Chi Cuadrado  $X^2$  de la hipótesis específica 3

Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Podemos concluir que con un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternante, concluyendo que “la toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017”, dicha hipótesis ha sido probada mediante la prueba no paramétrica Chi – Cuadrado procesada en el Software estadístico SPSS versión 24, para lo cual se adjuntan los resultados en la Tabla de contingencia 22.

## **Capítulo V**

### **5. DISCUSIÓN**

#### **5.1. Discusión de resultados obtenidos**

Según (Moratto, 2007), señala que el proceso administrativo se fundamenta con la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar, en ese sentido, como panorama de futuro previsible en los procesos de gestión administrativa siempre estará enfocado al buen plan de manejo en la organización, estableciendo los objetivos, su misión y visión; donde la Empresa el Mundo de las Telecomunicaciones podrá desarrollar una buena planeación, un estudio previo y objetivos claros para la toma de decisiones muy efectivas y ser lo más fluido posible en los procesos de gestión administrativa, es decir con capital humano, intelectual y competencias fortalecidas para la Institución.

Por otra parte, Flores, (2015), concluye que el “*Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*”, el proceso administrativo y gestión empresarial de la cooperativa de producto de alimentos básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo, se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos, al no existir un buen manejo de los procesos administrativos y no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa. En ese sentido, la Empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, debe buscar y desarrollar un sistema motivacional para el personal, a fin de ejercer de manera eficiente su labor con competencias previas adquiridas para aplicación en los procesos de gestión administrativa.

Asimismo, Fernández y Ramírez (2017), concluye que la “*propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*”, viabilizaron un diagnóstico del estado actual de la empresa y se encontraron que el equipo ablandador no cuenta con un tanque de sal muera, no cuentan con un plan de mantenimiento de equipos, no planifica sus ventas, los pedidos son atendidos con retraso, no realiza una cotización de proveedores para realizar una compra, etc. Asimismo, los procesos actuales de la empresa mantienen problemas en cada uno de los procesos, Se diseñó un plan de mejoras basado en gestión por procesos cuya implementación podría incrementar la productividad de la empresa. Finalmente, analizó el beneficio costo que representa una posible implementación de la propuesta planteada para aumento en la producción, es decir, la propuesta es económicamente viable. En ese contexto, la Empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, debe priorizar dar una solución con un plan de mejora en su organización como propuesta, optando por la más rentable para finalmente llevar a cabo el análisis costo – beneficio.

Por estas razones, los procesos de gestión administrativa contribuirán en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, la relación de los hallazgos está vinculados con las publicaciones de los antecedentes y teorías planteados en la investigación, se puede afirmar que:

De acuerdo con el resultado de la Hipótesis General obtenido con el SPSS, a través del valor de la prueba estadística Chi Cuadrado, se encontró el resultado estadístico  $X^2c = 15,915$  es mayor que el valor de la tabla  $X^2t = 12.591$ , este cae en la zona de rechazo, lo cual nos indica que se rechazó la hipótesis nula y acepto la alterna. Por lo tanto, concluimos que los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

De acuerdo con el resultado obtenido de la hipótesis específica 1, el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado, se encontró el resultado estadístico  $X^2c = 29,375$  es mayor que el valor de la tabla  $X^2t = 9.487$ , este cae en la zona de rechazo, lo cual nos indica que se rechazó la hipótesis nula y acepto la alterna. Por lo tanto, concluimos que la gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

Para la hipótesis específica 2, el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado, se encontró el resultado estadístico  $X^2c = 14,385$  es mayor que el valor de la tabla  $X^2t = 12.591$ , este cae en la zona de rechazo, lo cual nos indica que se rechazó la hipótesis nula y acepto la alterna. Por lo tanto, concluimos que las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

Finalmente, para la hipótesis específica 3, el valor de la prueba estadística Chi Cuadrado, se encontró el resultado estadístico  $X^2c = 23,145$  es mayor que el valor de la tabla  $X^2t = 12.591$ , este cae en la zona de rechazo, lo cual nos indica que se rechazó la hipótesis

nula y acepto la alterna. Por lo tanto, concluimos que la toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.

Finalmente, podemos notar en los resultados que la dependencia e influencia obtenida en cada prueba de hipótesis los valores del resultado estadístico  $X^2c$  (calculada) es mayor que el valor  $X^2t$  (tabla), esto es debido a que los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; la influencia que existe es verdadera, es decir, a mayor influencia de los procesos de gestión administrativa será el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones.

## 5.2. Conclusiones

A través de esta investigación se presenta información para Determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, a partir de ella se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

**Primero.** Se logró determinar que, efectivamente los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017, donde los resultados demuestran que el 45,0% de los encuestados está de acuerdo con el nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa que se lleva cabo en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; asimismo, el 60% están de acuerdo sobre el aumento de la productividad en la empresa, referidas en la Tabla 6 y Tabla 11.

**Segundo.** Se pudo identificar que la gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017, donde los resultados demuestran que el 45,0% respondieron estar de acuerdo con el nivel de percepción sobre la gestión por procesos en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; y el 60% indicaron estar de acuerdo con el aumento de la productividad en la empresa, referidas en la Tabla 7 y Tabla 11.

**Tercer.** Del mismo modo se pudo identificar que las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017, por lo tanto, los resultados demuestran que el 45,0% respondió afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción

sobre las metodologías para la mejora continua de los procesos en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; y el 60.0% indicaron estar de acuerdo con el aumento de la productividad en la empresa, referidas en la Tabla 8 y Tabla 11.

Cuarto. Finalmente, se pudo identificar que la toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017, donde los resultados demuestran que el 65,0% respondieron afirmativamente indicando que están de acuerdo con el nivel de percepción sobre la toma de decisiones en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; y el 60.0% indicaron estar de acuerdo con el aumento de la productividad en la empresa, referidas en la Tabla 9 y Tabla 11.

### 5.3. Recomendaciones

- Primero.** Se recomienda, que la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones debería continuar con la estrecha relación para promover un marco normativo de los procesos de gestión administrativa en la organización, tomando como referente la experiencia de otras empresas en el rubro que contribuirán en el aumento de mejora de la productividad en la empresa respectiva orientadas al logro de los objetivos.
- Segundo.** Se sugiere que la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones debería fortalecer el órgano encargado de la gestión por procesos ofreciendo mejores condiciones de flexibilidad y rapidez para eliminar los vacíos de las actividades que no se desarrollan, a fin de lograr cambios en las condiciones económicas para la rentabilidad de la empresa que tenga la capacidad en el aumento de la mejora de la productividad que intervienen.
- Tercero.** Se recomienda que la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones debería oficializar herramientas metodológicas para la mejora continua de los procesos en la productividad, que le permitan tener las herramientas para brindar asistencia técnica para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, con un enfoque específico del empresario y del proceso enfocado a los factores de la producción en la empresa.
- Cuarto.** Finalmente, se sugiere que la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones debería promover el diseño organizacional basado en los procesos de gestión administrativa para la toma de decisiones en la mejora de la productividad de la empresa, con el fin de que se debe prever y hacer ante situaciones ambivalentes, orientados hacia un fin común: servicios con calidad y satisfacción para los clientes

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Andreu, R; Ricart, J.E.; Valor, J. (1996): Estrategia y sistemas de Información; Ed. McGraw-Hill, Segunda edición
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2015) PDCA (consulta: 02 de enero de 2018)  
<http://www.aec.es/web/guest/centroconocimiento/pdca>
- Aquino, Y., & Castañeda, J. (2015). Redistribución de Planta para mejorar La Productividad en el Area de Producción de la Empresa La Casa del Tornillo S.R.L (Tesis de Pregrado). Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú
- Bonilla, E., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Primera Edición. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Córdova, B. (2014). El informe de Investigación Cuantitativa. 1ra Ed. Editorial San Marcos E.I.R.L., editor Lima – Perú.
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Editorial Marcombo.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (1ª edición). Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano, (3ª edición), editora McGraw-Hill, México.
- Delgado y Ena (2008). Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Deming, W. (1996). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- De la Fuente, S. (2011). Análisis Factorial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), España.

- Delisle, D. y Freiberg, V. (2014) Everything is 5S: A simple yet powerful lean improvement approach applied in a preadmission testing center, pp. 10-22. En: The Quality Management Journal, Vol.21 No. 4.
- Duran, F. (2007). *Ingeniería de Metodos : Tecnicas para el Manejo Eficiente de Recursos en Organizaciones Fabriles de Servicios Hospitalarios*. Guayaquil.En su Pp 22.
- Escuela Europea de Negocios (EEN) (2014) El Ciclo de Deming y cómo aplicarlo en una pyme (consulta: 04 de enero de 2018) (<http://www.een.edu/blog/el-ciclo-de-deming-y-como-aplicarlo-en-unapyme.html>).
- Fein, M. (2015) Eliminate 7 deadly wastes - Use the 5S methodology to improve safety and more, pp. 84-85. En: Industrial Safety & Hygiene News, No. 6.
- Fernández, E. M. (2001). “Gestión de Instituciones Educativas inteligentes” 2da Edic. McGraw Hill
- Freud, J., Rücker, B. y Hitpass, B. (2014) 4ª. ed. BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica. Santiago de Chile: ISBN.
- García, A. (2011). *Productividad y Reduccion de Costos*. México: Editorial Trillas.
- Gil, Y. y Vallejo, E. (2008). Técnicas de Calidad y Planificación Estratégica. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la universidad de Málaga, España.
- Gonzales, R. y otros (2011) Design of a Procedure to Develop the Self-Control to the Integrated Human Capital Management System. pp. 41-49 Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
- Griffin, R. (2010). *Administración*. México: Editorial Cengage Learning
- Harrington, H.J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw - Hill. Interamericana, S. A., Colombia, 1993.

- Hernández, Arialys y otros (2012) Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. pp. 730-753. Sao Paulo: Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Hernández, E., Camargo, Z. y Martínez, P. (2013). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda., pp. 107-117. En: *Ingeniare*, Vol. 23 No. 1.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta Edición, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México D.F, 2014, Pág. XXIV.
- Hitpass, B. (2014) Business Process Management (BPM) Fundamentos y Conceptos de Implementación. 3ª. ed. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Jacobs, R., (2000). *Administración de producción y operaciones: Manufactura y Servicios*, 8ava. Edición, Mc Graw Hill, Colombia.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2008). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en Ciencias Sociales* (4ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. DécimoSegunda Edición, Pág. 200. published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall
- Martínez, A. P. (2011). Toma de decisiones. En A. Pulido, *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pág. 235). México: Interamericana Editores S.A De C.V.
- Martí, J. y Casillas, T. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Madrid: Editorial Profit.
- Masaaki, I. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo*, 1ra. Edición, Colombia, Mc Graw Hill.

- Moratto, J. (2007). *mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/*. Recuperado el 15 de enero de 2018
- Ministerio de Administración Pública. (2014). *Guía para la elaboración del plan de mejora institucional*. Santo Domingo: Publicaciones MAP
- Nurbanum; Marini y otros (2013) What affects the extent of business process management implementation? An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. pp. 91-104. Penang: School of Management, Universiti Sains Malaysia.
- Palomino J., Peña F., Zevallos G. y Orizano L. (2015). *Metodología de la Investigación Científica. Guía para elaborar un proyecto en Salud y Educación*. Editorial San Marcos E.I.R.L. Lima – Perú.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos (5ª Ed.)*. México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Pérez, J. A. (2010) *Gestión por Procesos*. Cuarta edición. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. A. (2012) *Gestión por Procesos*. Quinta edición. ESIC Editorial. Madrid – España.
- Pineda, O. (2007) Hewlett Packard España: *Metodología PDCA para la mejora de procesos* Barcelona: MMPP.
- Ramírez, T. (2010). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º. Ed.). Caracas: Panapo.
- Ranguelov, S. (2002). *Gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones*. Biblios Número 12. Universidad del País Vasco – España.
- Rohloff, M. (2011) *Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange*. pp. 383-403. Potsdam: University of Potsdam.
- Romero, Augusto (1985). *Administración de las Instituciones Escolares*. Bogotá: Presencia.

- Ruiz, G. (2013), Gestión institucional: conceptos introductorios (en línea). Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.educ.ar/educar/gestión-institucionalconceptos-introductorios.html> Consulta (15-02-2018).
- Schmidt, S. (2013) Preventive methods in logistics Poka-yoke and failure mode and effect analysis (FMEA), pp. 27-30. En: Acta Technica Corviniensis - Bulletin of Engineering, Tomo IV Fascículo 1
- Scott, G. (1995). Principio de Sistema de Información Gerencial. México, McGraw-Hill. Pág. 100.
- Valencia M., Peña F., Plaza J., Ñaupas H., y Palacios J. (2015). *Metodología de la Investigación en Ciencias Militares*. Escuela Superior de Guerra del Ejército. ESGE-EPG. Lima, Perú.
- Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. In I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp. 3-27).

**Tesis:**

- Aguirre, A. (2012), en Quito Ecuador, hizo una investigación titulada: *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*.
- Currillo, M. (2014), en Cuenca Ecuador, hizo una investigación titulada: *análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA*.
- Fernández, A. y Ramírez, L. (2017), en Chiclayo Perú, hizo una investigación titulada *“propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B”*.
- Flores, S. (2015), en Matagalpa Nicaragua, hizo una investigación titulada: *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega” 2010-2013”*.

Ponce, K. (2016), en Lima Perú, hizo una investigación titulada “*Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*”.

Odar, J. (2014), en Lambayeque Perú, hizo una investigación titulada “*mejora de la productividad en la empresa vivar SAC*”. Su objetivo de investigación fue *proponer la mejora de la productividad en la empresa VIVAR SAC*”.

## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: “Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método
<p><b>General</b> ¿De qué manera influyen los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>b. ¿Cómo influye la gestión por procesos en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?</p> <p>c. ¿De qué manera las metodologías para la mejora continua de los procesos influyen en la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?</p> <p>d. ¿En qué medida la toma de decisiones influye en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017?</p>	<p><b>General</b> Determinar la influencia de los procesos de gestión administrativa en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>a. Identificar la influencia de la gestión por procesos en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p>b. Identificar la influencia de las metodologías para la mejora continua de los procesos en la productividad de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p>c. Identificar la influencia de la toma de decisiones en la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p>	<p><b>Principal</b> Los procesos de gestión administrativa contribuirán significativamente en el aumento de mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>a. La gestión por procesos contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p>b. Las metodologías para la mejora continua de los procesos contribuirán significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p> <p>c. La toma de decisiones contribuirá significativamente en el aumento de la mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.</p>	<p><b>Variable “X”</b></p> <p><b>Procesos de gestión administrativa</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión por procesos</li> <li>- Metodologías para la mejora continua de los Procesos</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul> <p><b>Variable “Y”</b></p> <p><b>Productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de mejora</li> <li>- Gestión del talento humano</li> <li>- Sistemas de información</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Investigación Aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental: Transaccional - Transversal</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo-explicativo</p> <p><b>Población y Muestra:</b> La población objeto de estudio, están consideradas (20) trabajadores de la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017.  La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% igual a la población, al considerarla un número manejable de sujetos.</p> <p><b>Técnica e Instrumento de Recolección de Datos</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> Guía de entrevista y cuestionario</p>

**Anexo 2.** Instrumentos para la recolección de datos

Encuesta a los gerentes y trabajadores con respecto a los Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, en Lima Metropolitana.

**CUESTIONARIO**

Nombre y Apellido:

.....

Sexo : M  F

Lugar de Nacimiento:

.....

Carrera: ..... Fecha: .....

Estimado participante, a continuación, te presento un cuestionario relacionado sobre los “Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones, 2017”, tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

**RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SEGÚN SU CRITERIO, MARQUE CON UNA “X” EN LA ALTERNATIVA QUE CORRESPONDA:**

Totalmente en desacuerdo (T.D.)	En desacuerdo E.D.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N.N.)	De acuerdo (D.A.)	Totalmente de acuerdo (T.A.)
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>

Nº	VARIABLES / DIMENSIONES	T.D. (01)	E.D. (02)	N.N. (03)	D.A. (04)	T.A. (05)
<b>PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (X)</b>						
	<b>Gestión por procesos (X-1)</b>					
<b>1</b>	Considera Ud., como un principio de gestión de las mejores prácticas al integrar la gestión por procesos que ayuda a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible.					
<b>2</b>	La Gestión por Procesos implica flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas y los métodos de funcionamiento de procesos de la empresa.					
<b>3</b>	Conoce Ud., que el proceso de apoyo integra la gestión de recursos humanos, financiera y de la información que apoyan a la creación de valor en los procesos de negocios.					

	<b>Metodologías para la mejora continua de los procesos (X-2)</b>					
4	El mejoramiento continuo asume el reto del mejoramiento de un producto, proceso y organización que viabiliza una parte integral de un sistema gerencial de calidad total.					
5	Conoce Ud., que los beneficios de la metodología PDCA, conlleva a la implementación de un sistema de gestión que se aplica a cualquier proceso, actividad, producto y/ o servicio.					
6	La metodología 5S es una de las prácticas operativas que demuestra los mejores resultados a la mejora de procesos de productividad, la calidad, la seguridad y ambiente de trabajo, con resultados rápidos y bajo nivel de ejecución y costes.					
7	Considera Ud., que la metodología Poka-Yoke es de sencilla implementación que permite lograr cambios inmediatos y de bajo costo que puede darse en tres días de trabajo.					
	<b>Toma de decisiones (X-3)</b>					
8	La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles, operativo, táctico y estratégico que se lleva cabo de forma individual y grupal.					
9	Conoce Ud., que los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar para contribuir al éxito de la organización y en el aumento de la productividad.					
10	Considera indispensable el grado de responsabilidad en la toma de decisiones de la empresa, que se pueden delegar sin poner en peligro la responsabilidad y estabilidad de la organización.					
<b>PRODUCTIVIDAD (Y)</b>						
	<b>Plan de mejora (Y-1)</b>					
11	Conoce que el plan de mejora se refiere a un conjunto de revisiones de la situación real de la empresa en los cambios de algunas áreas de la actividad o de sus tareas.					
12	Las acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión son llevadas cabo mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.					
13	Considera que las acciones de seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, es lograr el mejoramiento continuo de la organización.					
	<b>Gestión del talento humano (Y-2)</b>					
14	Integrar nuevas personas en la empresa se denomina procesos de provisión o suministro de personas que aumentan la productividad en las operaciones.					

15	La gestión de organizar las actividades de las personas en la empresa orienta su desempeño y eficiencia.				
16	Considera que recompensar a las personas es incentivar y satisfacer sus necesidades para su desarrollo profesional				
17	Retener y auditar a las personas es crear condiciones ambientales, psicológicas satisfactorias, a fin de controlar y verificar resultados en productividad para la organización.				
	<b>Sistemas de información (Y-3)</b>				
18	El conjunto integrado de procesos viabiliza las necesidades en recopilar, elaborar y distribuir selectivamente la información necesaria para la operatividad en las actividades de la organización.				
19	Un Sistema de Información son componentes interrelacionados que trabajan en conjunto para recolectar, procesar, almacenar y diseminar información para soportar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización.				
20	El objetivo básico de apoyar la estrategia corporativa es influenciado por una arquitectura de la información y un plan de proyectos informáticos para dar apoyo a los objetivos estratégicos por medio de los sistemas y TIC.				



### Anexo 4. Evidencia digital de similitud

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. At the top, a red banner indicates a similarity score of 23%. Below this, a list of seven sources is shown, each with a percentage of similarity. The main content area shows a document titled 'UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA ESCUELA DE POSGRADO' with a thesis title 'PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA EL MUNDO DE LAS TELECOMUNICACIONES 2017'. The document is presented by 'FERNANDESMARQUEZ DELEN' and supervised by 'DR. WILLIAM EDUARDO MORY CHIPARRA'. The location is 'LIMA - PERÚ' and the year is '2019'. The interface includes navigation icons, a toolbar with a '23' similarity indicator, and a system tray at the bottom with various application icons and the date '22/09/2019'.

**Resumen de coincidencias** 23 %

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %
3	www.esffaa.pe Fuente de Internet	3 %
4	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	3 %
5	docplayer.es Fuente de Internet	3 %
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3 %
7	ayura.uddea.edu.co:8080 Fuente de Internet	2 %

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS**

**PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA EL MUNDO DE LAS TELECOMUNICACIONES 2017**

PRESENTADO POR  
FERNANDESMARQUEZ DELEN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

ASESOR:  
DR. WILLIAM EDUARDO MORY CHIPARRA

LIMA - PERÚ  
2019

Página: 1 de 120    Número de palabras: 23492

Escritorio    13:14    22/09/2019

## Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

#### 1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: SOLF DELFIN FERNANDO CESAR

DNI: 10792764 Correo electrónico: fernando.solf.delfin@gmail.com

Domicilio: Jr. Los Olivanos 1675 - 2do piso - Urb. Villa Flores - SJL

Teléfono fijo: \_\_\_\_\_ Teléfono celular: 942267003

#### 2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO o TESIS

Facultad/Escuela: \_\_\_\_\_

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller ( ) Tesis (  )

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD  
EN LA EMPRESA EL MUNDO DE LAS TELECOMUNICACIONES, 2017

#### 3.- OBTENER:

Bachiller ( ) Titulo ( ) Mg (  ) Dr ( ) PhD ( )

#### 4. AUTORIZACION DE PUBLICACION EN VERSION LECTRONICA

Por la presente declaro que el (trabajo/tesis) TESIS indicada en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencia e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art 23 y Art. 33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(  ) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

( ) No autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de octubre de 2019.



SOLF  
FERNANDO SOLF DELFIN  
Firma