

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE
LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES
S.A., AL 2018”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CÁRDENAS RIVERA ALEXIS ARTURO
OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN

Callao, 2018
PERÚ



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

OFICINA DE SECRETARÍA GENERAL

Callao, 17 de julio de 2019

Señor

Presente.-

Con fecha diecisiete de julio del dos mil diecinueve se ha expedido la siguiente Resolución. RESOLUCION DE CONSEJO UNIVERSITARIO Nº 461 -19-CU-TP --- Callao, 17 de julio de 2019 el CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO: Visto el expediente N° 01073359 de fecha 26 de marzo de 2019 mediante el cual la **bachiller OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN** solicita se le otorgue el **TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** bajo la modalidad de **SUSTENTACIÓN DE TESIS**.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Nacional del Callao confiere el Título Profesional de los programas de estudio que desarrolla a nombre de la Nación, realizándose la obtención de títulos de acuerdo a los reglamentos de estudios de pregrado de la Universidad; conforme a lo establecido en los Arts.87 y 89 de la norma estatutaria, concordante con los Arts. 44 y 45 de la Ley Universitaria N° 30220.

Que, por Resolución N° 245-18-CU de fecha 30-10-2018 se aprobó el Reglamento de Grados y Títulos de esta Casa Superior de Estudios, el mismo que en su Art. 9° establece que para la obtención del Título Profesional se requiere tener grado académico de Bachiller otorgado únicamente por esta Casa Superior de Estudios, la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional y cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC.

Que, asimismo el Art. 11 del referido Reglamento de Grados y Títulos establece que el Consejo Universitario confiere los títulos profesionales declarados expeditos por los Consejos de Facultad, expidiendo el diploma correspondiente el cual es firmado por el Rector, el Decano de la Facultad, el Secretario General y al interesado (a).

Que, así también en el Título IV Capítulo II del referido Reglamento se señala y detalla el trámite y procedimiento administrativo específico para obtener el título profesional.

Que, la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas mediante *Informe N° 030-2019-TP-CGT-FCA-UNAC* de fecha 23 de mayo de 2019, otorga la conformidad del cumplimiento de los requisitos para obtener el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** a la **bachiller OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN**.

Que, asimismo, el Consejo de Facultad de Ciencias Administrativas mediante Resolución N° 082-B-2019- CF-FCA-UNAC, de fecha 30 de mayo 2019, resuelve aprobar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** a la **bachiller OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN** bajo la modalidad de sustentación de tesis titulado: "NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. AL 2018".



Estando a lo acordado por el Consejo Universitario en su Sesión de fecha 16 de julio de 2019 en uso de las atribuciones que le confieren los Arts. 59 y 62 de la Ley N° 30220 concordante con los Arts. 116, numeral 116.10 y 128 del Estatuto de la Universidad.

RESUELVE

1° **OTORGAR** el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN** a la bachiller **OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN** conforme a lo dispuesto en la Resolución N° 082-B-2019- CF-FCA-UNAC de fecha 30 de mayo 2019 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao y por las consideraciones expuestas en la presente Resolución.

2° **Transcribir** la presente Resolución al Vicerrector de Investigación, Facultad, Oficina de Archivo General y Registros Académicos, Unidad de Registros Académicos, así como al interesado (a) para conocimiento y fines consiguientes.
Regístrese, comuníquese y archívese.

Fdo. Dr. BALDO ANDRÉS OLIVARES CHOQUE, Rector y Presidente del Consejo Universitario de la Universidad Nacional del Callao. Sello de Rectorado.

Fdo. Lic. CÉSAR GUILLERMO JÁUREGUI VILLAFUERTE -. Secretario General de la Universidad Nacional del Callao, Sello de Secretaria General.

Lo que transcribo a usted para conocimiento y fines consiguientes

cc.Rector, Facultad

cc.OAGRA, interesado



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
Oficina de Secretaría General

César Guillermo Jáuregui Villafuerte
Lic. César Guillermo Jáuregui Villafuerte
Secretario General

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO

- | | |
|--|------------|
| ➤ DR. MARCO ANTONIO GUERRERO CABALLERO | PRESIDENTE |
| ➤ DR. JOSE LUIS REYES DORIA | SECRETARIO |
| ➤ MG. JORGE LUIS DE LA CRUZ NEYRA | VOCAL |

ASESOR: MG. ALEJANDRO DÍAZ GONZALES

N° DE LIBRO: 01

N° DE ACTA: 025

FECHA DE APROBACION DE TESIS: 26 DE DICIEMBRE DE 2018

RESOLUCION DE SUSTENTACION DE LA TITULACIÓN PROFESIONAL POR
LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS N° 069-2018-D-FCA-UNAC

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por su bondad y amor entregado hacia nosotros y por las personas que ha puesto en nuestro camino y nos han ayudado a crecer en diversos aspectos de nuestra vida.

Asimismo, extender el agradecimiento a nuestros padres, hermanos y familiares que nos apoyaron a cumplir nuestras metas a lo largo de este camino del pre grado, por brindarnos su apoyo incondicional, comprensión y por ser ese motor y motivo para la consecución de los resultados.

A la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.; en especial a la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Organizacional, liderada por la Srta. Dolly Rodríguez Olórtegui, con el apoyo de la Sra. Estefita Fernández Chamoly y Srta. Mirtha Huanca Guevara, quienes brindaron las facilidades para desarrollar la presente investigación, esperando que la misma redunde en beneficio para la empresa del Estado y sea de impacto para el ciudadano en general.

Como no agradecer a la Universidad Nacional del Callao (UNAC), nuestra alma mater y a los catedráticos del Ciclo Taller de tesis 2018-I en cada uno de los módulos, Mg. Julio Tarazona, Dr. Kennedy Narciso y David Camposano, los cuales nos ayudaron a orientar y nutrir la presente investigación

Un Agradecimiento especial a nuestro Asesor Mg. Alejandro Díaz Gonzales, por compartirnos sus conocimientos y guiarnos con paciencia, generosidad y sobre todo experiencia hasta la culminación de la presente investigación.

De igual manera, agradecemos a todas las personas que nos apoyaron directa o indirectamente a culminar nuestra investigación, todo fue posible gracias a su apoyo.

DEDICATORIA

A mi madre, Margarita Rivera y mi hermano Jhonatan Cárdenas, mis referentes perfectos de motivación y superación.

En memoria a mi padre, Arturo Cárdenas, que, por su temprana partida, no logró ver mi objetivo cumplido; Aracely Chamorro, cuñada especial y madre de mi tesoro querido: Valentina Cárdenas.

Con cariño,

Alexis Arturo Cárdenas Rivera

A Mis padres Santos y Porfilia, quienes son mi soporte y apoyo incondicional, gracias por sus consejos que me han guiado a ser una profesional y una buena persona.

A mis hermanos Jesús y Jazmín, a esa persona especial Williams, por la paciencia y amor que me brindan cada día. Esto es posible gracias ustedes.

Ruth Evelyn Ostos Saavedra

ÍNDICE

CARÁTULA	
PÁGINA DE RESPETO.....	i
HOJA DE REFERENCIA DE APROBACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE.....	v
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCION.....	xviii
CAPITULO I	21
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. Descripción de la realidad problemática	21
1.2. Formulación del problema	27
1.2.1. Problema general.....	27
1.2.2. Problemas específicos.....	27
1.3. Objetivos de la investigación	27
1.3.1 Objetivo general.....	27
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
1.4. Limitaciones de la investigación	28
1.4.1 Limitación teórica.....	28
1.4.2 Limitación temporal.....	28
1.4.3 Limitación espacial.....	28
CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1 Antecedentes	29
2.1.1 Internacional.....	29
2.1.2 Nacional.....	32
2.1.3 Artículos científicos relacionados.....	37
2.2. Marco	40
2.2.1. Referencial de la aplicación de la investigación.....	40
2.2.2. Teórico.....	46
2.2.3. Conceptual.....	48
2.3. Definición de términos básicos	83
CAPITULO III	86
HIPÓTESIS Y VARIABLES	86
3.1 Hipótesis	86
3.1.1 Hipótesis general.....	86

3.1.2	Hipótesis específicas.....	86
3.2	Operacionalización de hipótesis	87
3.2.1	Hipótesis general.....	87
3.2.2	Hipótesis específicas.....	87
3.3	Operacionalización de variables	87
3.3.1	Variable 1	87
3.3.2	Variable 2	91
	CAPITULO IV	94
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	94
4.1	Tipo y diseño de la investigación	94
4.1.1	Tipo de investigación.....	94
4.1.2	Diseño de investigación	94
4.1.3	Diagrama del tipo y diseño de investigación.....	94
4.2	Población y muestra	94
4.2.1	Población general.....	94
4.2.2	Criterios de inclusión y exclusión	95
4.2.3	Muestra.....	95
4.3	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información documental	96
4.3.1	Técnicas	96
4.3.2	Instrumentos.....	96
4.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo	96
4.4.1	Técnicas	96
4.4.2	Instrumentos.....	96
4.5	Análisis y procesamiento de datos	97
	CAPITULO V	98
	RESULTADOS	98
5.1	Resultados descriptivos.....	99
5.1.1	Instrumentos aplicados	99
5.1.2	Resultados descriptivos del cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 en ISO 9004.....	101
5.1.3	Conclusiones preliminares de la aplicación del instrumento para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 en ISO 9004.....	113
5.1.4	Resultados descriptivos del cuestionario de nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y evaluación de gestión.....	115
5.1.5	Conclusiones preliminares de la aplicación del instrumento cuestionario de nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y evaluación de gestión.....	132
5.2	Resultados inferenciales.....	134
5.3	Otro tipo de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis	137

5.3.1	Análisis correlacional.....	139
5.3.2	Resumen del análisis correlacional.....	143
5.3.3	Análisis documental	143
CAPITULO VI.....		150
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		150
6.1	Contrastación de la hipótesis	150
6.2	Contrastación de la hipótesis con estudios similares	158
6.3	Responsabilidad ética	160
6.3.1	Declaración Jurada de los Sustentantes.....	161
CONCLUSIONES.....		163
RECOMENDACIONES		164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		165
APÉNDICES.....		168
Apéndice N° 1.....		169
MATRIZ DE CONSISTENCIA		169
Apéndice N° 2.....		170
MATRIZ DE ITEMS (Variable 1).....		170
MATRIZ DE ITEMS (Variable 2).....		171
Apéndice N° 3.....		172
CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174.....		172
Apéndice N° 4.....		174
CUESTIONARIO DE NIVEL DE MADUREZ DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN		174
Apéndice N° 5.....		176
PLAN DE MEJORA		176
Apéndice N° 6.....		187
CUADRO RESUMEN DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES.....		187
ANEXOS.....		188
Anexo N° 1.....		189
CARTA DE PRESENTACION ACEPTADA POR EDITORA PERU.....		189
Anexo N° 2.....		190
FORMATO PARA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS -CONSENTIMIENTO INFORMADO.....		190
Anexo N° 3.....		191
OPINION DE EXPERTO N° 1		191
Anexo N° 4.....		195
OPINION DE EXPERTO N° 2		195
Anexo N° 5.....		199

OPINION DE EXPERTO N° 3	199
Anexo N°6.....	202
OPINION DE EXPERTO N° 4	202
Anexo N° 7.....	204
OPINION DE EXPERTO N° 5	204

INDICE DE CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADROS

CAPÍTULO I

CUADRO N°1.1 INDICADORES ESTRATÉGICOS EDITORA PERÚ (PROCESOS).....	24
--	----

CAPÍTULO II

CUADRO N°2. 1 PUNTOS DE VENTA EN PROVINCIA	42
--	----

CUADRO N°2.2 GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS	50
--	----

CUADRO N°2.3 GRADO DE AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	54
--	----

CUADRO N°2.4 CARACTERÍSTICAS DEL NIVEL DE MADUREZ PARA EL PRINCIPIO DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	57
---	----

CUADRO N°2.5 CRITERIOS PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	58
--	----

CUADRO N°2.6 FUNCIONES DEL GESTOR	81
---	----

CAPÍTULO III

CUADRO N°3.1 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE 1.....	87
---	----

CUADRO N°3. 2 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE 2.....	91
--	----

CAPÍTULO V

CUADRO N° 5.1 IDENTIFICACIÓN DE TIPOS DE PROCESO	102
--	-----

CUADRO N°5.2 DEFINICIÓN DE PROPIETARIOS, ENTRADAS Y RESULTADOS DE LOS PROCESOS	102
--	-----

CUADRO N°5.3 DEFINICIÓN DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS	103
--	-----

CUADRO N°5.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS	104
--	-----

CUADRO N°5.5 MEDICIÓN Y REVISIÓN DEL PROCESO	104
--	-----

CUADRO N°5.6 ADAPTACIÓN DEL PROCESO A VARIACIONES	105
---	-----

CUADRO N°5.7 CONOCIMIENTO DEL PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO.....	106
--	-----

CUADRO N°5.8 ORIENTACIÓN A SATISFACER NECESIDADES.....	106
--	-----

CUADRO N°5.9 ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS EN EL PROCESO	107
---	-----

CUADRO N°5.10 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL PROCESO	108
--	-----

CUADRO N°5.11 DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA	109
--	-----

CUADRO N°5.12 NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA CONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE COLABORADORES	109
---	-----

CUADRO N°5.13 NIVEL DE ACTITUD PROACTIVA DE LOS MIEMBROS DEL PROCESO ANTE EL CAMBIO.....	110
--	-----

CUADRO N°5.14 NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL RESPECTO A PROCESOS	111
--	-----

CUADRO N°5.15 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO.....	111
CUADRO N°5.16 NIVEL DE ESTABLECIMIENTO Y USO DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA EL CONTROL DE PROCESOS.....	112
CUADRO N°5.17 CONOCIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS.....	115
CUADRO N°5.18 CONOCIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	115
CUADRO N°5.19 CONOCIMIENTO DE LO DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO	116
CUADRO N°5.20 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES REPORTADOS CON PERIODICIDAD EN EL PROCESO	117
CUADRO N°5.21 PERCEPCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS PARA SU EFICIENCIA Y EFICACIA.....	117
CUADRO N°5.22 CONOCIMIENTO DE LOS PROVEEDORES E INSUMOS DEL PROCESO	118
CUADRO N°5. 23 CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y CLIENTES DEL PROCESO ..	119
CUADRO N°5.24 PERCEPCIÓN DEL CLIMA/ENTORNO LABORAL DE LA EMPRESA ...	119
CUADRO N°5.25 ACEPTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ.....	120
CUADRO N°5.26 DIFUSIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EDITORA PERÚ	120
CUADRO N°5.27 CONOCIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESOS/PROCEDIMIENTO.....	121
CUADRO N°5.28 CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE EDITORA PERÚ.....	122
CUADRO N°5.29 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA.....	123
CUADRO N°5.30 CONOCIMIENTO DEL MOF	123
CUADRO N°5.31 CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPORTANCIA	124
CUADRO N°5.32 CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y LA RELACIÓN CON EL PROCESO.....	124
CUADRO N°5.33 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNCA DEL PROCESO..	125
CUADRO N°5.34 RECONOCIMIENTO DEL PROCESO QUE INTEGRA Y EL ROL EN LA ORGANIZACIÓN.....	126
CUADRO N°5.35 IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DE PROCESO.....	126
CUADRO N°5.36 DELIMITACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD	127
CUADRO N°5.37 PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DEL PROCESO	127
CUADRO N°5.38 CONFIANZA DEL SUPERIOR Y DELEGACIÓN DE FUNCIONES.....	128
CUADRO N°5.39 MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD.....	129

CUADRO N°5.40 SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y TAREAS.....	129
CUADRO N°5.41 USO DE INDICADORES EN EL PROCESO	130
CUADRO N°5.42 COMUNICACIÓN DE NO CONFORMIDADES.....	130
CUADRO N°5.43 IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE NO CONFORMIDADES	131
CUADRO N°5.44 ESTABLECIMIENTO DE MEJORA EN LOS PROCESOS	131
CUADRO N°5.45 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (A).....	139
CUADRO N°5.46 CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ	139
CUADRO N°5.47 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (B).....	140
CUADRO N°5.48 CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA PLANEACIÓN DE EDITORA PERÚ.....	140
CUADRO N°5.49 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (C)	140
CUADRO N°5.50 CORRELACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DE EDITORA PERÚ.....	141
CUADRO N°5.51 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (D)	141
CUADRO N°5.52 CORRELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE EDITORA PERÚ	141
CUADRO N°5.53 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (E).....	142
CUADRO N°5.54 CORRELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN A CLIENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ.....	142
CUADRO N°5.55 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (F).....	142
CUADRO N°5.56 CORRELACIÓN ENTRE LA TECNOLOGÍA Y EL CONTROL EP.....	142
CUADRO N°5.57 RESUMEN DEL ANALISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES Y DIMENSIONES.....	143
<i>CAPÍTULO VI</i>	
CUADRO N°6.1 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (A)	152
CUADRO N°6.2 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ.....	152
CUADRO N°6.3 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (B)	153
CUADRO N°6.4 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA PLANEACIÓN DE EDITORA PERÚ.....	153
CUADRO N°6.5 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (C).....	154
CUADRO N°6.6 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EN EDITORA PERÚ	154
CUADRO N°6.7 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (D).....	154

CUADRO N°6.8 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA TECNOLOGÍA Y CONTROL DE EDITORA PERÚ.....	155
CUADRO N°6.9 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (E)	155
CUADRO N°6.10 PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECCIÓN DE EDITORA PERÚ	155
CUADRO N°6.11 PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (F)	156
CUADRO N°6.12 PRUEBA DE CHI CUADRADO ACERCA DE LA ORIENTACIÓN A CLIENTES Y PARTES INTERESADAS Y LA GESTIÓN EN EP.....	156
CUADRO N°6.13 RESUMEN DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPOTESIS	157
CUADRO N°6.14 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS CON ESTUDIOS SIMILARES	158
CUADRO N°6.15 CONTACTOS DE EDITORA PERÚ	160

TABLAS

CAPÍTULO IV

TABLA N°4.1 PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA	95
--	----

CAPÍTULO V

TABLA N°5.1 RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS PILOTO	101
TABLA N°5.2 CÁLCULO COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH	101

FIGURAS

CAPÍTULO I

FIGURA N°1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
--	----

CAPÍTULO II

FIGURA N°2. 1 FOTOGRAFÍA PANORÁMICA DE LA SEDE CENTRAL DE EDITORA PERÚ	41
FIGURA N°2.2 LINEAS DE NEGOCIO DE EDITORA PERÚ	44
FIGURA N°2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EDITORA PERÚ	45
FIGURA N°2.4 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA RELACIONADA A PROCESOS	48
FIGURA N°2.5 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	49
FIGURA N°2.6 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN	51
FIGURA N°2.7 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	53
FIGURA N°2.8 MAPA DE PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	60
FIGURA N°2.9 FICHA DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN	62
FIGURA N°2.10 DIAGRAMA DE PROCESOS O DE FLUJO	63
FIGURA N°2.11 HERRAMIENTAS PARA LA DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL	66
FIGURA N°2.12 TRIPLE ROL DE LOS PROCESOS	68
FIGURA N° 2.13 MODELO EFQM DE EXCELENCIA	71
FIGURA N°2.14 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD (BSC).....	75

FIGURA N°2.15 CICLO DE DEMING O PDCA.....	82
FIGURA N°2.16 SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	82
<i>CAPÍTULO IV</i>	
FIGURA N°4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	94
<i>CAPÍTULO V</i>	
FIGURA N°5.1 RELACIÓN ENTRE VARIABLES Y DIMENSIONES	138
FIGURA N°5.2 TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	143
FIGURA N°5.3 SISTEMA DOCUMENTARIO EDITORA PERÚ	146
<i>CAPÍTULO VI</i>	
FIGURA N°6.1 DISTRIBUCIÓN JI CUADRADO Y ZONAS DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS.....	151
GRÁFICOS	
<i>CAPÍTULO V</i>	
GRÁFICO N° 5.1 PORCENTAJE DE IDENTIFICACIÓN DE TIPOS DE PROCESO.....	102
GRÁFICO N°5.2 PORCENTAJE DE DEFINICIÓN DE PROPIETARIOS, ENTRADAS Y RESULTADOS DE PROCESOS.....	103
GRÁFICO N°5.3 PORCENTAJE DE DEFINICIÓN DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS	103
GRÁFICO N°5.4 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS	104
GRÁFICO N°5.5 PORCENTAJE DE LA MEDICIÓN Y REVISIÓN DEL PROCESO	105
GRÁFICO N°5.6 PORCENTAJE RESPECTO A LA ADAPTACIÓN DEL PROCESO A VARIACIONES	105
GRÁFICO N°5.7 PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DEL PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO	106
GRÁFICO N°5.8 PORCENTAJE DE PROCESOS ORIENTADOS A SATISFACER NECESIDADES.....	107
GRÁFICO N° 5.9 PORCENTAJE DE NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS EN EL PROCESO	107
GRÁFICO N°5.10 PORCENTAJE DE NIVEL DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL PROCESO.....	108
GRÁFICO N°5.11 PORCENTAJE DE NIVEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA.....	109
GRÁFICO N°5.12 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA CONONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE COLABORADORES	110
GRÁFICO N°5.13 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ACTITUD PROACTIVA DE LOS MIEMBROS DEL PROCESO ANTE EL CAMBIO.....	110
GRÁFICO N°5.14 PORCENTAJES DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL RESPECTO A PROCESOS.....	111

GRÁFICO N° 5.15 PORCENTAJES DE NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO	112
GRÁFICO N°5.16 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO Y USO DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA EL CONTROL DE PROCESOS.....	112
GRÁFICO N°5.17 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174 EN ISO 9004	113
GRÁFICO N°5.18 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS	115
GRÁFICO N°5.19 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	116
GRÁFICO N°5.20 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE LO DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO	116
GRÁFICO N°5.21 PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES REPORTADOS CON PERIODICIDAD EN EL PROCESO.....	117
GRÁFICO N°5.22 PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS PARA SU EFICIENCIA Y EFICACIA.....	118
GRÁFICO N°5.23 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE LOS PROVEEDORES E INSUMOS DEL PROCESO	118
GRÁFICO N°5.24 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y CLIENTES DEL PROCESO.....	119
GRÁFICO N°5.25 PORCENTAJE DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA/ENTORNO LABORAL DE LA EMPRESA.....	119
GRÁFICO N° 5.26 PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ.....	120
GRÁFICO N°5.27 PROPORCIÓN DE PERSONAS DE LA MUESTRA QUE RECIBIERON ALGUN TIPO DE DIFUSIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EDITORA PERÚ	121
GRÁFICO N°5.28 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESOS/PROCEDIMIENTO	121
GRÁFICO N°5.29 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE EDITORA PERÚ	122
GRÁFICO N°5.30 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA	123
GRÁFICO N°5.31 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL MOF EN EDITORA PERÚ	123
GRÁFICO N°5.32 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPORTANCIA.....	124
GRÁFICO N°5.33 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y LA RELACIÓN CON EL PROCESO.....	125
GRÁFICO N°5.34 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNCA DEL PROCESO.....	125

GRÁFICO N°5.35 PORCENTAJE QUE RECONOCEN EL PROCESO QUE INTEGRA Y SU ROL EN LA ORGANIZACIÓN	126
GRÁFICO N°5.36 PORCENTAJE QUE IDENTIFICA AL RESPONSABLE DE SU PROCESO	126
GRÁFICO N°5.37 PORCENTAJE QUE PERCIBE QUE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DELIMITADAS.....	127
GRÁFICO N°5.38 PORCENTAJE DE LA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DEL PROCESO	128
GRÁFICO N°5.39 PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE CONFIANZA DEL SUPERIOR Y DELEGACIÓN DE FUNCIONES.....	128
GRÁFICO N°5.40	129
GRÁFICO N°5.41 PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y TAREAS	129
GRÁFICO N°5.42 PORCENTAJE DEL USO DE INDICADORES EN EL PROCESO	130
GRÁFICO N° 5.43 PROPORCIÓN DE COMUNICACIÓN DE NO CONFORMIDADES.....	130
GRÁFICO N°5.44 PROPORCIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE NO CONFORMIDADES.....	131
GRÁFICO N°5.45 PROPORCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE MEJORA EN LOS PROCESOS	132

RESUMEN

Problema: Actualmente la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. posee dos formas de gestionarse (Funcional y enfocado a procesos), debido a que aún no se ha implementado por diversos motivos al 100% el enfoque a procesos planteado por la Alta Dirección; así mismo no se sabe que impacto ha tenido la implementación del enfoque a procesos en la gestión de la organización y el nivel de madurez del enfoque.

Objetivo: La presente investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional midió el nivel de madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos y se analizó la relación con la gestión realizada en Editora Perú con la finalidad de plantear una propuesta de plan de mejora para alcanzar el nivel de madurez integral de la implementación del Enfoque Basado en Procesos.

Método: Se utilizó un diseño no experimental, transeccional, descriptivo correlacional y se aplicó procedimientos de recolección de información a través de 2 cuestionarios a 123 colaboradores (Responsables de Proceso y colaboradores) con sólidas evidencias de validez y confiabilidad y análisis documental.

Resultados: Se identificó que la mayoría de los procesos (Operativos, estratégicos y de Apoyo) se encuentra en un nivel 3, denominado “en proceso” de implementación del enfoque basado en procesos y que al presente nivel de madurez se evidencia que la organización y el control no se han visto mejorados con el enfoque a través de los instrumentos de gestión y la tecnología para el control de los procesos respectivamente.

Conclusiones: La implementación del enfoque a procesos tiene un tramo mediano por recorrer y se deben reforzar aspectos técnicos para su correcta implementación que son sugeridas a través del Plan de Mejora.

Palabras Clave: Enfoque basado en procesos, proceso, gestión, enfoque funcional, responsable de proceso, nivel de madurez del enfoque, plan de mejora, StakeHolders, plan estratégico, transversal, valor añadido al cliente.

ABSTRACT

Problem: Currently the Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. has two ways of managing (Functional and focused on processes), because the approach to processes proposed by Senior Management has not yet been fully implemented for various reasons; Likewise, it is not known what impact the implementation of the process approach has had on the management of the organization, the level of maturity of the Approach.

Objective: The present investigation, with a quantitative approach of correlational descriptive type, measured the level of maturity of the implementation of the Process-Based Approach and analyzed the relationship with the management carried out in Editora Peru in order to propose a plan of improvement to achieve the level of integral maturity of the implementation of the Process-Based Approach

Method: A non-experimental, transectional, correlational descriptive design was used and information collection procedures were applied through 2 questionnaires to 123 collaborators (Process Managers and collaborators) with solid evidence of validity and reliability, and the analysis documents.

Results: It was identified that most of the processes (Operational, Strategic and Support) is at a level 3, called "in process" of implementation of the process-based approach and that at the present level of maturity it is evident that the organization and control have not been improved with the approach through the management instruments and the technology for the control of the processes respectively.

Conclusions: The implementation of the process approach has a medium stretch to cover and technical aspects should be reinforced for its correct implementation that is suggested through the Improvement Plan.

Key words: Approach based on processes, process, management, functional approach, process manager, maturity level of the approach, improvement plan, StakeHolders, strategic plan, transversal, added value to the client.

INTRODUCCION

Las empresas en la actualidad se desenvuelven en entornos competitivos o dinámicos, en donde cualquier movimiento no pensado de manera estratégica puede significar la desaparición de la empresa en su mercado actual.

Para ello, las empresas utilizan modelos de gestión que permitan optimizar la satisfacción de sus Stakeholders (Clientes, proveedores, colaboradores, estado, ambiente, sociedad, accionistas, etc.) y lograr una conexión directa con la rentabilidad del negocio como objetivo principal.

Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas (Pequeñas, medianas o grandes) utilizan un modelo de gestión funcional es importante resaltar que eso también sucede con mayor frecuencia en las instituciones o empresas que establece el Estado.

Actualmente, hay diversas teorías que explican modelos de gestión avanzados que permiten la optimización de la empresa desde diversas perspectivas, como la reingeniería de procesos, la calidad total, el Benchmarking, etc. Sin embargo, un modelo de gestión que motiva la presente investigación es aquella que utiliza como base el principio de calidad del enfoque basado en procesos y como consecuencia de la implementación del modelo permite aplicar una gestión por procesos en toda la organización de la empresa.

En base a lo mencionado, este modelo tiene un impacto importante en la forma de gestionar una empresa, directamente en la identificación de sus procesos claves y cadena de valor para el cliente.

Es por ello que el Estado Peruano viene implementando a través de una serie de dispositivos legales, la adopción del enfoque que orienta la organización a procesos; este cambio viene impulsado desde el poder ejecutivo a través de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y directamente a través de la Secretaría de Gestión Pública.

El Estado al percatarse que mencionado enfoque es primordial para alcanzar los objetivos estratégicos planteados a nivel institucional o empresarial y a su vez satisfacer las necesidades de los usuarios y/o clientes.

La finalidad y objetivo del presente estudio se centra en medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos en Editora Perú,

analizar la relación existente entre la implementación del modelo en la forma de gestionar las operaciones de la empresa y la propuesta del plan de mejora para lograr la implementación integral del enfoque basado en procesos en Editora Perú de acuerdo a lo identificado en la presente investigación.

Adicionalmente, la investigación se encuentra motivada por dotar de evidencia empírica el presente modelo de enfoque basado en procesos y confirmar que a través del fortalecimiento de las instituciones y empresas del estado los ciudadanos recibirán mejores servicios y/o productos de calidad, reforzando la línea de investigación que guía la presente acerca del Desarrollo Organizacional de las empresas.

Esta investigación se considera importante debido a que actualmente en Editora Perú existen una simbiosis en la forma de gestionar (De manera funcional y por procesos), determinar en qué forma ha influenciado el enfoque en la gestión y en qué nivel se encuentra la implementación del mismo.

Se aplicaron cuestionarios auto administrados para dos tipos de perfiles de colaboradores (Responsables de Proceso y colaboradores en general) y se analizaron los documentos relacionados al enfoque basado en procesos.

Para ello, la presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

- En el capítulo I se realiza la descripción de la realidad problemática de Editora Perú, describiendo el problema central que motiva a la investigación, realizando un planteamiento general, la formulación de los problemas (generales y específicos), la definición de los objetivos y la delimitación de la investigación.
- En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, se comienza citando los antecedentes (extranjeros y nacionales) y adicionalmente artículos científicos publicados que se relacionan con la presente investigación.

Posterior a los antecedentes se detalla el marco de la presente investigación, el marco teórico específico detalla la evolución de las teorías administrativas relacionadas a procesos; el marco conceptual define las variables, dimensiones e indicadores de la investigación; el marco referencial detalla aspectos del objeto de la investigación (Editora Perú) y por último se coloca un subcapítulo para la definición de términos básicos.

- El capítulo III establece las hipótesis (generales y específicas), la Operacionalización de las variables que permite verificar la aplicación de los conceptos señalados en el capítulo II de la presente investigación.
- Por otro lado, en el capítulo IV se define la metodología que es aplicada durante el proceso de investigación (Tipo y diseño); se delimita la población a través de criterios de exclusión e inclusión y se calculó la muestra probabilística de la presente investigación para la aplicación de las técnicas e instrumentos para la recolección de información de campo. Así mismo, se detallan los documentos que se someterán al procedimiento del análisis documental y se detalla el análisis y procesamiento de los datos respectivo.
- En el capítulo V se presentan los resultados descriptivos de la aplicación de los 2 cuestionarios auto administrados a los colaboradores de Editora Perú; se detallan los resultados inferenciales de acuerdo a los resultados obtenidos en la muestra; se explican otros tipos de resultados de acuerdo al problema de investigación (Análisis correlacional o de asociación a través del coeficiente “V de Cramer” y documental).
- El capítulo VI se centra en la discusión de los resultados obtenidos en el capítulo V y comienza con la contrastación de las hipótesis a través de la prueba estadística Ji Cuadrado y el análisis del nivel de significancia. Asimismo, se realiza la contrastación de hipótesis con otros estudios similares (Correspondientes a los antecedentes de la investigación) culminando el capítulo con la responsabilidad ética de la aplicación de la investigación.
- Las conclusiones y recomendaciones se detallan posterior a la discusión de resultados y estas responden a los problemas planteados en la investigación. Las referencias bibliográficas y las fuentes se detallan en el mencionado apartado y permiten validar el origen de la información citada; es parte integrante de la investigación los anexos y apéndices que tienen como función soportar el detalle de la investigación.
- Por último, se plantea el plan de mejora para alcanzar la implementación integral del enfoque basado en procesos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La clave en el camino hacia el éxito de las empresas competitivas en el mercado de hoy es la adopción de un modelo efectivo, logrando un aseguramiento en la medición, análisis y seguimiento de sus procesos; con la finalidad de brindar un producto o servicio de calidad que agregue valor al cliente o usuario.

A nivel internacional existen empresas que han adoptado modelos de gestión que permiten generar una cadena de valor sólida, como es el caso de la empresa española Balfegó que se dedica a la pesca, producción y comercialización de conservas; a partir de la implementación de un modelo de gestión orientado a procesos controló el negocio de manera integral, implementando indicadores y automatizando procesos.

Mencionado modelo de gestión viene soportado por el enfoque basado en procesos que sirve para alcanzar los objetivos propuestos y promover la mejora continua en la gestión de la empresa alcanzando la satisfacción del cliente y de los grupos de interés.

Dentro del contexto nacional, a inicios del año 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en donde se determina como uno de sus principales objetivos estratégicos la implementación de la Gestión por Procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades Públicas, a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

De acuerdo a lo mencionado, se infiere que la Administración Pública ya ha determinado que gestionar por procesos permite a las Instituciones o Empresas del Estado el alcance de sus objetivos en concordancia con lo planificado y enfrenta viejos paradigmas de la división del trabajo y Gestión por departamentos o funcional, llegando a las siguientes reflexiones: ¿Realmente la Gestión por departamentos agrega valor a la empresa trabajando separadamente?, ¿Es posible alcanzar los objetivos de la

empresa si no determinamos cuáles son nuestras líneas de acción operativas, estratégicas o de apoyo?, ¿Se sabe quiénes son nuestros grupos de interés y la razón de ser la empresa?, ¿Cómo será posible el cambio?, ¿Será posible brindar a los ciudadanos bienes y servicios públicos oportunos, a menor costo y que responden a sus necesidades?. Actualmente, la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. – Editora Perú, se encuentra implementando progresivamente el enfoque basado en procesos como razón principal para optimizar sus procesos y mejorar continuamente a través de una gestión por procesos.

La gestión en Editora Perú es un factor importante como en toda empresa, en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (PEI) mencionan como unos de sus objetivos “Incrementar la Eficiencia de los procesos y reorientarlos para la operatividad de la actividad digital”.

Sin embargo, la ejecución de la implementación se realiza lentamente por diversos factores; entre los más significativos destacamos los que se precisan en la Matriz FODA, página 11 del Plan Estratégico Institucional, “Cultura Organizacional resistente a los cambios y con insuficiente enfoque digital”; “Lenta implementación de la gestión por procesos, lo cual limita la optimización de las directivas existentes y la identificación de temas de eficiencia” y el compromiso de la alta dirección, gerencia general, gerencias de mandos medios y jefaturas.

Frente a las debilidades anteriormente expuestas, se coloca de manifiesto que existen causas que ocasionan la lenta implementación de la gestión por procesos, las cuáles serán identificadas mediante el diagnóstico del nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos, posterior a ello se presentarán propuestas que actúen sobre las causas identificadas en mérito del desarrollo organizacional.

Por otro lado, no se sabe actualmente si los colaboradores son conscientes que la empresa está migrando hacia un nuevo modelo de gestión.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro que corresponde al Reporte de Cumplimiento de Indicadores del Plan Estratégico

Institucional, se observa un indicador correspondiente a mejorar la eficiencia operativa con un cumplimiento del 15% al primer semestre del 2018 (Nivel bajo en comparación a los otros indicadores que pertenecen a la misma perspectiva/Objetivo Estratégico FONAFE/Objetivo Estratégico Institucional).

Cuadro N°1.1
INDICADORES ESTRATÉGICOS EDITORA PERÚ (PROCESOS)

Perspectiva	Objetivo Estratégico Corporativo (OEC) FONAFE	Objetivo Estratégico Institucional (OEI) Editora Perú	Indicador	Unidad de medida	Línea Base		Indicador					Ejecución al I Semestre del 2018	Cumplimiento	Ponderación
					Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021			
Procesos	OEC 4. Mejorar la eficiencia Operativa	OEI 11. Optimizar la provisión de soluciones TIC para la transformación digital.	% de cumplimiento del avance programado de los proyectos TICs para la digitalización.	Porcentaje	2017	AD	100	100	100	100	100	15.4	15%	6%
	OEC 5. Mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos		Nivel de evaluación del SCI (Sistema de Control Interno)	Número	2016	2	2.2	2.5	2.8	2.9	3.1	2.38	95%	2%
	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo.	OEI. 8. Incrementar la eficiencia de los procesos y reorientarlos para la operatividad de la actividad digital.	Nivel de evaluación del CBGC (Código de Buen Gobierno Corporativo)	Número	2016	29.89	38	42	47	52	55	34.8	83%	2%
	OEC 7. Fortalecer la gestión de RSC.		Nivel de evaluación de la Gestión de RSE. (Responsabilidad Social Empresarial)	Número	2017	AD	LB	Mantener	Mantener	Mantener	Mantener	1	100%	2%

Fuente: Portal de Transparencia de Editora Perú (2018)

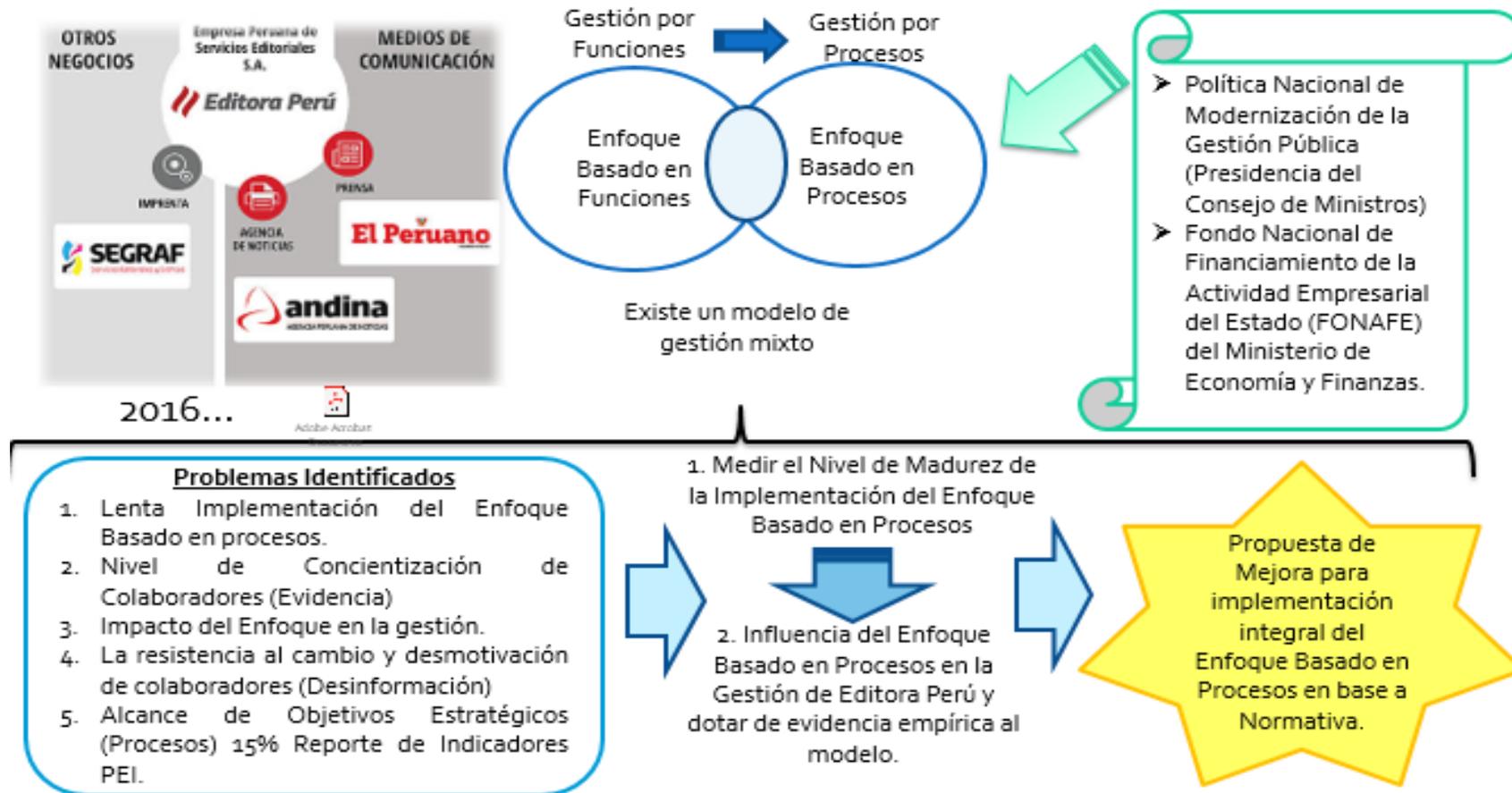
Es reconocido que el impacto sobre los procesos de la empresa tienen una significancia alta con respecto a la satisfacción de los clientes, es por ello que se puede inferir que los procesos óptimamente definidos son importantes para determinar las líneas de acción de las empresas, sean de carácter privado o público; para el logro de altos estándares de productividad y la creación o generación de valor para la empresa y con énfasis en la satisfacción del Ciudadano o destinatario de los bienes y/o servicios.

En el actual escenario observamos que en Editora Perú existe una lenta implementación del enfoque por procesos, influenciado por la falta de compromiso de la Alta Dirección y la cultura de la organización, presentando resistencia al cambio si esta no se encuentra correctamente comunicada, esto limita la optimización de implementar el enfoque por las directivas existentes. La presente investigación busca determinar el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y cómo influye la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., expresado en la identificación de un mapa de procesos, el manejo del clima laboral para la adopción de una mejora en la cultura organizacional, la orientación de la empresa a sus clientes (internos y externos) y otras partes interesadas, la implementación de la tecnología para mejorar los procesos, y su influencia en la ejecución del proceso administrativo de gestión integral (Planificación, organización, dirección y control) de la organización.

En base a los resultados obtenidos a partir del diagnóstico se presentará una propuesta de concientización, plan de capacitación y bondades de la aplicación del modelo basado en procesos.

Una manera de resumir la realidad problemática en la que se encuentra Editora Perú y lo que se pretende conseguir a través de la presente investigación es:

Figura N°1.1
REALIDAD PROBLEMÁTICA Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos influye en la gestión de la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos en la planeación de Editora Perú S.A.?
- b) ¿Cómo el establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) incide en la organización de Editora Perú?
- c) ¿Cómo incide la aplicación de la tecnología para gestionar procesos en el control organizacional de Editora Perú?
- d) ¿Cómo influye la cultura organizacional en la ejecución de la dirección en Editora Perú S.A.?
- e) ¿Cómo influye la orientación hacia el cliente (interno y externo) y otras partes interesadas en la gestión de Editora Perú S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y su influencia en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el grado de influencia del nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en proceso en la planeación de Editora Perú.
- b) Identificar el grado de incidencia del establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) en la ejecución de la organización de Editora Perú S.A.
- c) Identificar el grado de incidencia del uso de la tecnología para gestionar procesos y el control organizacional de Editora Perú.

- d) Identificar el grado de influencia de la cultura organizacional en la dirección ejecutada por Editora Perú.
- e) Identificar el grado de incidencia de la orientación hacia el cliente (interno y externo) y otras partes interesadas en la Gestión de Editora Perú.

1.4. Limitaciones de la investigación

1.4.1 Limitación teórica

La Documentación acerca de la gestión por procesos se encontraba dispersa en la empresa, lo cual dificultó la identificación de los documentos que habían sido elaborados bajo el enfoque a procesos y relacionar el impacto que tuvo mencionada normativa.

1.4.2 Limitación temporal

Los datos que se considera para la investigación es al periodo de octubre 2018, considerando únicamente los documentos relacionados a la implementación del enfoque basado en procesos, así mismo la aplicación de los instrumentos de recolección de información documental y de campo se realizará en el presente horizonte temporal de desarrollo del informe final de tesis.

1.4.3 Limitación espacial

La presente investigación es realizada en la sede principal de Editora Perú, ubicada en la Av. Alfonso Ugarte 873, Lima 1 - Perú Central. Se cuenta con el apoyo permanente de la Gerencia de Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional ubicada en mencionada sede.

Así mismo, también se visitó las instalaciones de la planta de producción de Editora Perú, ubicada en Jr. Andahuaylas N° 1472 – Lima 1 – Perú Central; con la finalidad de aplicar los instrumentos en ambas sedes.

Editora Perú tiene puntos de venta en Lima Metropolitana, Callao y Provincias. (Estas últimas no son consideradas la presente investigación).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional

(Carrasco, 2011) en la investigación titulada *Estudio Sobre Implementación De Gestión Basada En Procesos En BANCOESTADO*, Universidad de Chile.

Resumen

La investigación analizó sobre los procesos de implementación de la metodología de gestión por procesos, los efectos producidos en la organización y las buenas prácticas que esta permiten.

Propone una serie de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de BancoEstado, con el fin de atenuar aquellos puntos considerados como deficientes, tanto en sus lineamientos estratégicos como en la implementación misma, sobre este enfoque administrativo.

Conclusiones

- a) Es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos.
- b) La metodología tomará tiempo en consolidar sus resultados y en la medida que logre su madurez (esencialmente desarrollo de modelo de cuantificación mediante modelos de cálculos de capital avanzado) permitiendo “sustituir apariencias por hechos e impresiones por demostraciones”; para ello es sustancial las condiciones y espacios que brinda la gestión por procesos en la recolección de información.
- c) La falta de objetivos comunes entre las directrices de la GGP y ciertas áreas afines le quitan importante potencial al desarrollo del flujo informativo. El ideal sería integrarlos a la metodología pues a través de esa sinergia, se suplirán las carencias.

d) Es fundamental lograr el compromiso en todos los niveles, y el BSC resulta ser una herramienta efectiva pues incentiva a poner sus esfuerzos en aquellos temas donde sus desempeños serán medidos. Para ello es fundamental que las mediciones puestas estén acordes a los lineamientos estratégicos que la empresa se impuso.

e) El futuro, la GGP deberá implementar cuanto antes una metodología que adopte los principios para la mejora continua y el diseño/rediseño de proyectos, pues pierde oportunidades de entregar valor agregado a los procesos, contando con recursos especializados y generando incertidumbre en fases posteriores sobre el aporte de la Gerencia.

(Aguirre, 2012) en la investigación titulada ***Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa EQUINORTE S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial***, Universidad Central del Ecuador.

Resumen

Investigación orientada al mejoramiento Continuo del sistema comercial, menciona que el propósito de la investigación es elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, mediante el levantamiento, definición y categorización de procesos, dentro del Sistema Comercial de EQUINORTE.

Propone para mejorar esta situación en la organización diseñar un Modelo de Gestión por procesos, que permita el mejoramiento continuo tanto en la Preventa-Venta-Postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que se susciten.

En la presente investigación se aplicó una metodología que se basa en la información obtenida del levantamiento de procesos aplicada a los responsables de cada uno de ellos, por ser la forma más directa para establecer las relaciones existentes entre los diferentes procesos. En una segunda fase y con la finalidad de que la información obtenida sea veraz y real se aplicó la metodología de Medidas Finales con la que se puede reunir información de tiempos revisando archivos, registros y realizando

verificaciones de tiempo de las actividades con los responsables de la ejecución de las actividades.

Conclusiones

- a) 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.
- b) La identificación de los procesos y el uso de metodologías estandarizadas, permiten conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, así como también se conseguirá la utilización eficaz y eficiente de los clientes.
- c) Los indicadores que se han establecido constituyen herramientas eficaces de control que ayudan al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.
- d) Los niveles gerenciales deben comprender que el desarrollo de un proyecto de procesos eficiente en una organización, puede ser una tarea difícil y de larga duración que exige un esfuerzo sostenido.

(Cervantes, Hernández, & Reyes, 2017) en la investigación titulada ***Identificación de riesgos con un enfoque basado en procesos***, Instituto Politécnico Nacional.

Resumen

El objetivo identificar los riesgos con base a herramientas de procesos, control y normativas, con el fin que las organizaciones gestionen sus riesgos ayudando a las consecuciones de los objetivos del negocio.

Las principales técnicas de investigación que emplean a lo largo de la investigación son las documentales (artículos, ensayos, informes, libros, etc), observación que han sido evaluadas y analizadas a detalle, Normas ISO (Organización Internacional de Normalización), medios de información electrónica, tablas y planes de control.

Propone un modelo para un mejor control de los riesgos, identificando y gestionado los riesgos para que la organización tenga mayores beneficios y sus pérdidas sean menores, busca que las actividades realizadas durante un

proceso dentro de una organización, sean eficientes y cumplan con los requisitos del cliente. La presente investigación diagnostica de un análisis estructurado que la organización debe establecer la secuencia e interacción de sus áreas para poder realizar dos tipos de enfoque, una basada en los procesos y otra dirigida a la gestión de riesgos, ya que, realizando una actividad específica en base a un enfoque basada en procesos, permite la identificación de riesgos que puedan ocurrir en dicha actividad.

Es importante por ende que las organizaciones supervisen las actividades ya que el riesgo es una herramienta clave para el mejor funcionamiento de la empresa.

Conclusiones

- a) Se lograron identificar y gestionar los riesgos en base a un enfoque de procesos, a través de diferentes técnicas y herramientas de calidad con la finalidad de realizar funciones eficientes en los procesos de la organización y cumplan con los requisitos de los clientes.
- b) Mediante el diagnóstico, se identificó que la organización debe establecer la secuencia de interacción entre sus áreas o procesos para enfocar a procesos la organización y gestionar los riesgos de la misma.
- c) El enfoque a procesos permite un control adecuado sobre los riesgos de manera preventiva, durante la actividad o de manera correctiva.
- d) Identificación de procesos críticos a través del modelo basado en procesos para una correcta gestión de riesgos.

2.1.2 Nacional

(Chávez, 2012) en la tesis ***Formulación de una Metodología de Auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación 2010***, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Resumen

Planteó una metodología que sea de aplicación práctica en las Auditorías que se realicen en el Banco de la Nación y entidades financieras del Sector Público para un razonable uso de los recursos involucrados en los procesos de Auditoría; así mismo indico que el modelo también puede ser replicado en las

Auditorías que los Órganos de Control Interno (OCI) de otras entidades y empresas del Estado ejecuten en cumplimiento de su Plan Anual de Control. La aplicación de la Metodología se realizó a 25 Agencias del total de las mismas del Banco de Nación, bajo la selección de una muestra probabilística; por otro lado, las técnicas para la recolección de datos fueron mediante entrevistas con la aplicación de cuestionarios tomando como base los procesos que se auditan.

Conclusiones

a) La aplicación de una metodología basada en Procesos y Riesgos, permitirá mejorar el proceso de Auditoría, tanto en la etapa de Planificación, Ejecución e Informe, ya que se realizarán tomando como marco de referencia los procesos identificados (Estratégico, Operativos y de Soporte), que serán auditados. Asimismo, el proceso de planificación se verá fortalecido por cuanto el equipo de auditoría tendrá claro que procesos deberá revisar y ejecutarse una mejor distribución de la carga de trabajo. El Programa de Auditoría estará alineado al Memorándum de Planificación, en la que se determinarán los procesos a Auditar. En el proceso de Ejecución, las evidencias serán las que fundamenten que se cumplió con la revisión de los procesos identificados en la Planificación.

Asimismo, los Papeles de Trabajo; se encontrarán alineados a estos procesos. Finalmente, los informes permitirán identificar los procesos en los que se determinaron debilidades de control o hallazgos significativos.

b) La implementación de una metodología de auditoría basada en Procesos y Riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación, requiere que su personal sea flexible al cambio para mejorar su labor de auditoría y, por ende, tener un producto final que es el informe de auditoría que satisfaga las necesidades actuales de la organización de contar con información en base a los procesos de la Red de Agencias. El factor fundamental para el cumplimiento de la misión y objetivos de evaluar el control interno son las personas que ejercen labores de auditoría. En tal sentido, este debe ser tomado en consideración en un proceso de cambio en el que las rutinas de trabajo, entiéndase metodología cambiará. La resistencia al cambio

es uno de los mayores obstáculos para implementar nuevas formas de trabajo, por lo que su tratamiento requiere de un proceso planificado.

(Illia, 2007) en la tesis *Propuesta para la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador Logístico*, Universidad Pontificia Católica del Perú.

Resumen

Se menciona la importancia del sistema de Gestión de calidad para la correcta Gestión Estratégica de la empresa, aplicando la propuesta a un operador Logístico como muestra no probabilística intencional a una organización:

Conclusiones

a) Estandarización de Procesos

Se tendrán todo los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

b) Incremento de la Productividad

(...) se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que, originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.

c) Gestión Eficiente de Procesos

(...) aumentar la Eficacia de la Gestión Estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorando la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora continua que asegura tanto a los inversionistas en el entorno externo de la empresa al tener seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares internacionales de calidad, como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.

(Gonzales J., 2014) en la tesis ***Gestión Empresarial y Competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria – Año 2013***, Universidad San Martín de Porres. **Resumen**

Centra su estudio en conocer cómo influye la Ley N° 28015 en la gestión y competitividad de las MYPES del sector textil en el distrito de la Victoria; el diseño de la investigación fue de tipo no experimental, de carácter descriptivo, cuyo diseño metodológico es el transeccional, su población estuvo conformada por 240 empresas del sector textil del distrito de La Victoria, con un tamaño de muestra que asciende a 50 personas entre hombres y mujeres empresarios.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los cuestionarios.

Conclusiones

- a) El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial.
- b) La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.
- c) Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas en el marco de la Ley N° 28015.
- d) La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

(Carranza, Valverde, & Vera, 2016) en la investigación ***Implementación De La Gestión Por Procesos En La Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (Emch Cfb)***, Universidad del Pacífico.

Resumen

Centra su estudio en la implementación de la gestión por procesos en la EMCH CFB concluye sustancialmente que enfocar la organización a funciones implica detectar deficiencias principalmente en los procesos académicos y de investigación; la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional se realiza en base a la operatividad de la entidad o del negocio; la viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen **fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, los** mismos que deben desprenderse de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Conclusiones

- a) La normatividad vigente, provenientes de la SGP PCM, el MINEDU y el MINDEF, impone a las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas a la EMCH CFB, implementar el modelo de gestión enfocada en procesos.
- b) Así mismo, el modelo actual de gestión institucional de la EMCH CFB, enfocada en funciones, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional, presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación, los mismos que se detallan en la línea de base del presente trabajo de investigación.
- c) La implementación de la gestión por procesos y el rediseño de una organización en base a los mismos, en este caso el de la EMCH CFB, puede variar según el enfoque de los investigadores, sin que ello modifique significativamente los procesos existentes o descalifique el rediseño propuesto, siempre que se haya seguido una metodología teórica aceptada.
- d) La viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, los mismos que deben desprenderse de los objetivos institucionales establecidos en el PEI, en este caso del PEI de la EMCH CFB.

2.1.3 Artículos científicos relacionados

Cabe recalcar que al ser un tema relevante la manera en que se gestionan actualmente las empresas, existen artículos científicos asociados al presente tema de investigación; por esa razón y para relacionar los mismos a la investigación realizada, se toman en cuenta aquellos aportes a la tesis.

De acuerdo a lo mencionado dentro del presente subcapítulo, el enfoque basado en procesos trae consigo instrumentos de gestión, como lo es el mapa de procesos, las fichas de caracterización de procesos, diagramas de flujo e indicadores claves asignados a los procesos; un cambio de mentalidad en la cultura organizacional de la empresa con un grado de convicción necesario para la mejora continua; el enfoque de la organización hacia el cliente (interno o externo) y otras partes interesadas es relevante y fundamental para cumplir con los requerimientos solicitados por los mismos, asimismo no puede ser ajeno a este modelo administrativo y principio de calidad la implementación de la tecnología como herramienta para la gestión de los procesos y por qué no también considerarlo, para la adopción del enfoque basado en procesos en toda la organización. Este paradigma en definitiva impactará dentro de la organización desde la planificación de los recursos, materiales y proyectos a implementarse; hasta el control y mejora continua de la empresa.

Uno de los retos y objetivos estratégicos más importantes de Editora Perú, como se detallará más adelante, es la transición de unos de sus productos de lo físico a lo digital, para ello desde hace 3 años aproximadamente se han planificado proyectos, comités de trabajo y acciones que orienten hacia la consecución del objetivo.

El asumir enfocarse a la producción digital trae consigo cambios en los procesos internos de la empresa para alinear lo exigido en el mercado y no sucumbir en el cambio. (García, 2012). La gestión por procesos en la editorial universitaria Félix Varela. Bibliotecas Anales de Investigación. (1). 174-188. Afirma en su artículo científico: "... 52.9% solo publica en formato digital dadas las dificultades económicas y muy pocos están preparados para asumir retos importantes de producción."

Mencionado artículo científico, publicado en el año 2013, realiza un diagnóstico de la implementación del enfoque basado en procesos en la editorial universitaria Félix Varela, aplicando instrumentos de recopilación de información a los 26 trabajadores de la editorial, uso de la herramienta Brainstorming (Lluvia de ideas) para identificar los espacios de mejora de los procesos relevantes en la empresa y paralelamente investigar en otras empresas editoriales de Colombia la realidad de las empresas frente a la era digital.

Se realizó el diagnóstico con el objetivo de identificar los puntos fuertes y débiles en todos los procesos de la editorial universitaria en función de los principios de calidad que establece la ISO 9000:2000 (Liderazgo, Participación del personal, enfoque basado en procesos, Organización enfocada hacia el cliente y relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, enfoque de sistema para la gestión y mejora continua.

Se estableció a través de la investigación realizada el mapa de procesos identificados los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la editorial, incluyéndose propuestas de mejora a corto y mediano plazo, acompañados de diagramas de flujo y ficha de caracterización de procesos clave de la editorial.

La investigación concluye que la editorial no tiene un enfoque basado en procesos implementado y recomienda mejoras a implementarse a corto y mediano plazo en base a lo hallado en la investigación y en comparación a otros sellos editoriales del país.

El gestionar por procesos impacta significativamente y en mayor grado si es que la empresa se dedica a transformar productos, puesto que el control sobre los mismos debe ser milimétrico para satisfacer las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas. Hernandez H., (Gaspar, Martinez, & Cardona, 2016). Enfoque Basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Saber, ciencia y libertad. (1). 141-150. Afirman en su artículo científico que: "... si se atreven a manejar un enfoque basado en funciones corren con el riesgo de que se generen fallas en su

producción y un deterioro considerable en las relaciones interdepartamentales, dada la verticalidad de este enfoque.”

El artículo científico que se hace mención en la referencia señalada líneas arriba, aborda el enfoque basado en procesos como una estrategia de dirección para las empresas de transformación, puesto que es conocido que dichas empresas debido a su naturaleza manejan una mayor cantidad de procesos para generar el producto.

La referencia teórica en mencionado artículo es la ISO 9001 y hace mención de la Gestión por procesos (Materialización del enfoque basado en procesos) y los objetivos de aquel tipo de gestión, entre los más importantes son:

- La importancia de conocer a toda la organización como un sistema y la visión de horizontalidad. (Fundamentando en la Teoría General de Sistemas.
- Creación de equipos de trabajo y fortalecimiento de las interacciones entre ellos para las soluciones de los problemas organizacionales. (A través de procesos)
- La neurálgica participación del talento humano a todo nivel de la organización (sin importar el nivel jerárquico) en todo el modelo administrativo de la gestión por procesos.

La investigación publicada a través del artículo científico tiene como objeto de investigación a un grupo de empresas manufactureras de plástico, a cada una de las organizaciones se les aplica un cuestionario Likert con preguntas cerradas.

Los resultados fueron variados, desde empresas que consideraban que no era necesario implementar el enfoque basado en procesos hasta empresas que si consideran necesario la implementación o adopción del modelo administrativo. (Garantía de la proyección y el desempeño, reducción y optimización de los costes operativos y de gestión, gestión de recursos, realización del producto o servicios y la medición, análisis y mejora hasta la implicancia de la satisfacción del talento humano para garantizar la adopción del enfoque).

2.2. Marco

2.2.1. Referencial de la aplicación de la investigación

La presente investigación ha sido desarrollada y aplicada en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A, en adelante, Editora Perú para conocer un poco más acerca del marco de referencia de aplicación de nuestra investigación, detallamos los aspectos más importantes:

a) Reseña Histórica de Editora Perú

Los antecedentes de Editora Perú se remontan a la fundación del Diario Oficial El Peruano por Simón Bolívar, cuya primera edición se imprimió el 22 de octubre de 1825 con el nombre de El Peruano Independiente. A partir del 13 de mayo de 1826 pasó a ser el diario oficial y se denominó El Peruano, insertándose en él los documentos relativos a la administración pública.

El 5 de marzo de 1974, mediante el Decreto Ley N° 20550, se crea el Sistema Nacional de Información, que incluía en una misma dirección los diferentes medios de comunicación colectiva del Estado, a la cual pertenecía la Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano.

El 12 de febrero de 1976, la empresa Editora Perú inició sus operaciones con el establecimiento del primer directorio, conforme al Decreto Ley N° 21420. Con esta ley, la empresa asumió las actividades de Editora La Crónica y Variedades S. A., de Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano y de Editorial Virú S. A. Su finalidad era editar los diarios La Crónica, La Tercera y el Diario Oficial El Peruano y, a su vez, encargarse de la impresión de libros, revistas, folletos y toda clase de publicaciones, con el propósito de incentivar y difundir la cultura a escala nacional.

El 12 de junio de 1981, mediante el Decreto Legislativo N° 181, Editora Perú se constituyó en una empresa estatal de derecho privado, organizada como una sociedad anónima.

En 1994, Editora Perú se fusiona con la Agencia Peruana de Noticias y Publicidad (Andina), creada en 1981, lo que amplía la cobertura de información a los principales medios de comunicación del Perú y el mundo.

El Estado peruano, por medio del FONAFE, es el único accionista de la empresa, pues tiene el 100% de participación. Actualmente, Editora Perú se

rige por el Decreto Legislativo N° 1031, que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado por las directivas que FONAFE emite anualmente y por las normas de control que dicta la Contraloría General de la República.

Al ser una empresa pública, no solo busca la generación de valor económico, sino también la de valor público, la cual se traduce en ciudadanos mejor informados.

En el 2016, Editora Perú celebró 40 años de creación reafirmando su compromiso con el Estado y la ciudadana de otorgar vigencia y difundir la información oficial del Estado peruano, de brindar información periodística veraz y oportuna, y de prestar servicios gráficos y editoriales de calidad.

Figura N°2. 1

FOTOGRAFÍA PANORÁMICA DE LA SEDE CENTRAL DE EDITORA PERÚ



Fuente: Memoria Anual de Editora Perú S.A. consultado en el Portal de Transparencia de Editora Perú. (2018)

b) Ubicación / Sedes

Editora Perú tiene una sede central ubicada en el distrito de Cercado de Lima, con dirección exacta Av. Alfonso Ugarte 873, Lima 1 - Perú Central donde funcionan sus oficinas administrativas y como principal lugar de recepción de dispositivos legales para su respectiva publicación.

La planta de producción de Editora Perú se encuentra ubicada en Jr. Andahuaylas N° 1472 – Lima 1 – Perú.

Adicionalmente, a nivel de Lima Metropolitana y Callao, Editora cuenta con dos sedes en el distrito de Miraflores, Comas, Poder Judicial de Lima, INDECOPI y Callao. En provincias, cuenta con puntos de venta ubicados en:

Cuadro N°2. 1
PUNTOS DE VENTA EN PROVINCIA

Ubicación Geográfica de Puntos de Venta - Provincias		
Chachapoyas	Iquitos	Huancavelica
Huaraz	Piura	Huánuco
Ayacucho	Puno	Juliaca
Cañete	Moyobamba	Chiclayo
Ubicación Geográfica de Puntos de Venta - Provincias		
Cusco	Tacna	Arequipa
Huacho	Chimbote	Moquegua
Ica	Pucallpa	Pasco
Huancayo	Abancay	Tumbes
Trujillo	Cajamarca	Madre de Dios

Fuente: Elaboración Propia

c) Líneas de Negocio de Editora Perú S.A.

Editora Perú cuenta con 3 líneas de negocio activas:

✓ Diario Oficial El Peruano

Se encuentra compuesto por dos contenidos diferenciados en el mercado nacional.

- Publicación de la Información Oficial: Boletín Oficial y Normas Legales.

El Boletín Oficial publica los avisos judiciales y de curso legal, dando cumplimiento y validez oficial a los diferentes procedimientos establecidos en la administración de justicia y en la administración pública. Asimismo, mediante la publicación en el Diario Oficial El Peruano, se otorga vigencia y difusión a las diversas Normas Legales que enmarcan el ordenamiento jurídico de nuestro país. Por ser el medio oficial, es herramienta de consulta imprescindible para entidades públicas y privadas, profesionales y ciudadanía en general.

A partir de febrero de 2016, se inició el desarrollo del proyecto del Portal de Gestión de Anuncios. El objetivo de dicho proyecto es facilitar a los clientes la publicación de la información oficial mediante la digitalización del proceso de recepción de los documentos requeridos.

La digitalización de este proceso implica el uso de certificados y firmas digitales para asegurar la validez e integridad de las publicaciones.

En el Portal de Gestión de Anuncios, los clientes podrán hacer seguimiento y llevar el control de sus publicaciones en el Diario Oficial El Peruano; desde la carga del documento a publicar hasta la emisión de la factura por el servicio prestado.

- Gestión de la Información Periodística: Cuerpo Noticioso del Diario Oficial El Peruano (DOP)

El cuerpo noticioso del DOP prioriza temas del Estado. Estos contenidos son tratados de manera seria y con fuentes oficiales corroborados. Cuenta con subproductos de alta calidad de contenidos y presentación, como los suplementos semanales: Jurídica, Económika, Lo Nuestro y Variedades.

- ✓ Agencia Peruana de Noticias Andina

La Agencia Peruana de Noticias Andina, fundada el 12 de junio de 1981, cumple responsablemente con divulgar los principales acontecimientos que ocurren en el Perú y el mundo, con rapidez y pluralidad informativa y con énfasis en la información oficial referida a las actividades de los distintos poderes del Estado. Andina ofrece sus servicios de información, en tiempo real, las 24 horas del día, en forma gratuita a través de su página web. De gran rentabilidad social, su labor se traduce en más ciudadanos mejor informados, para el ejercicio de la democracia y la toma de las mejores decisiones.

- ✓ Servicios Editoriales y Gráficos – SEGRAF

Sus inicios se remontan a 1970 como taller de obras; en 1997 toma el nombre de Servicios Editoriales y Gráficos (Segraf). En 1999 surge como unidad de negocios con clientes en entidades públicas y privadas; logra una mayor participación en los servicios de impresión al potenciar sus maquinarias.

Brinda servicios de impresión de toda clase de material gráfico: libros, revistas, volantes, formularios, entre otros, y utiliza diversos materiales a pedido del cliente. Cuenta con personal experimentado en el rubro y con tecnología estándar para proporcionar un servicio adecuado y oportuno.

Todos los productos impresos en los talleres pasan por estrictos controles de calidad en cada una de las fases del proceso productivo, lo que permite al producto cumplir con las exigencias requeridas.

- Convenio con el Ministerio de Educación.
- Firma de contrato de colaboración editorial entre Editora Perú y China Hoy S.A., representante en el Perú de la entidad Ediciones en lenguas extranjeras, compañía de responsabilidad limitada de China, para el servicio de impresión de la obra “Xi Jinping: Sobre el gobierno de China”. (Edición peruana)
- Se imprimió el libro “Historia de la Presidencia del Consejo de Ministros”, encargado por la Presidencia del Consejo de Ministros.

Figura N°2.2
LINEAS DE NEGOCIO DE EDITORA PERÚ



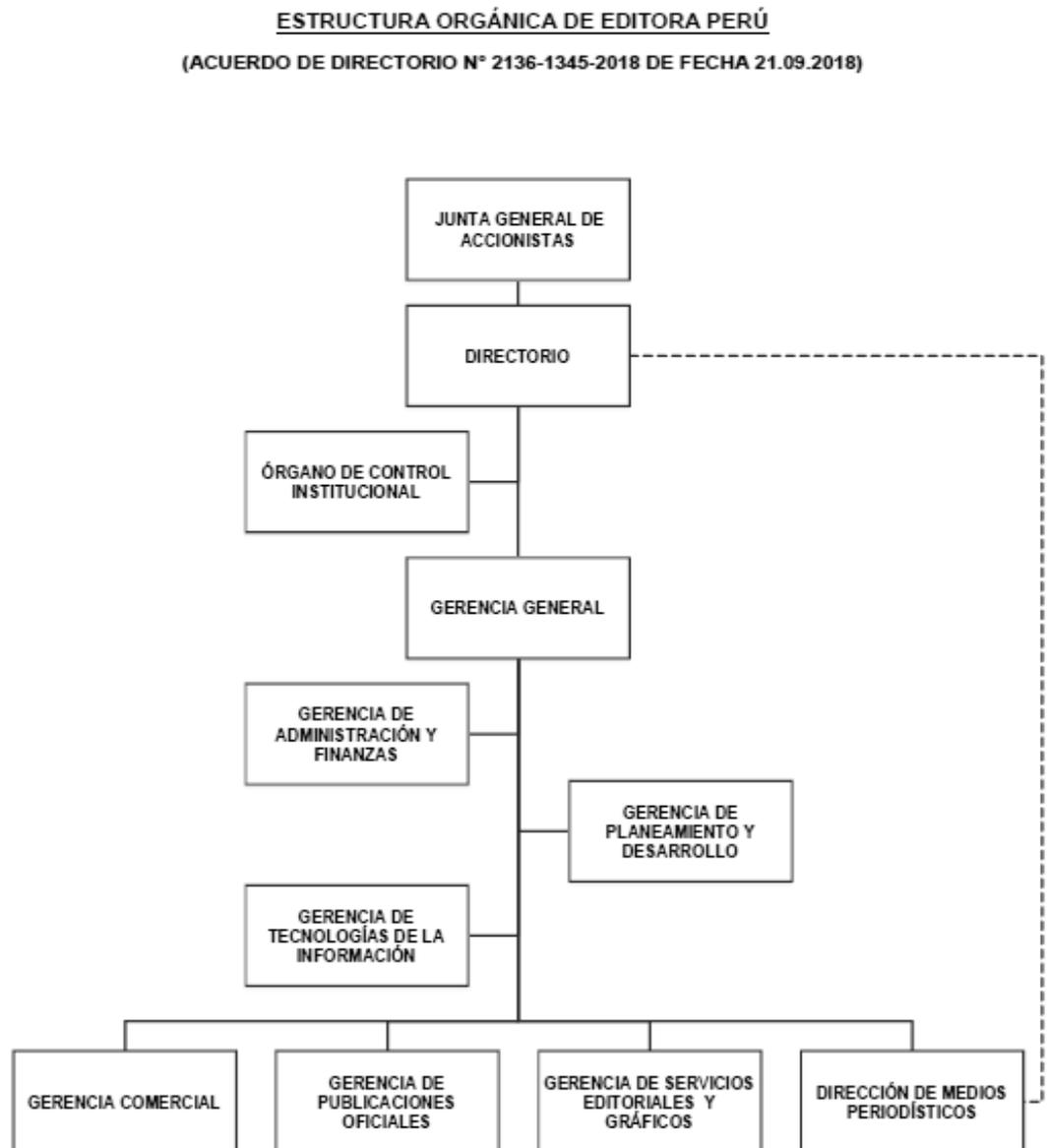
Fuente: Media Ownership Monitor Perú (2018, Recuperado de <https://peru.mom-rsf.org/es/propietarios/companias/detalles/company/company/show/estado-peruano/>)

d) Misión y Visión de Editora Perú S.A.

Misión: “Otorgar vigencia a las normas legales y producir contenidos de relevancia para el Estado y la ciudadanía, creando valor público y económico”.

Visión: “Medio de comunicación digital, referente de la información oficial del Estado”.

Figura N°2.3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EDITORA PERÚ



Fuente: Portal de Transparencia de Editora Perú S.A. (2018)

2.2.2. Teórico

El pensamiento administrativo a lo largo de la historia ha ido cambiando de acuerdo a contextos, moldeados siempre en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las organizaciones, alcanzar los objetivos y estructurarse interna y externamente competitiva en los mercados en donde se desenvuelve la organización.

El marco teórico de nuestra investigación, viene orientada por aquellas teorías administrativas que relacionan la mirada a procesos que debe adoptar una organización para la gestión integral de la misma.

(Stonner, Freeman, & Gilbert, 2009) Indican que a finales del siglo XIX y primera década del siglo XX el pensamiento administrativo se encontraba orientado a la división del trabajo y especialización que predominaron gracias a los estudios realizados por Adam Smith y sus investigaciones acerca de “La naturaleza y causa de la riqueza de las naciones”.

La primera teoría administrativa que sienta las bases de la administración para la gestión de la empresa, Stonner et al. (2009), aparece en 1916 con Henry Fayol, quien introduce la teoría clásica de la administración (anteriormente Frederick Taylor introdujo la teoría científica de la administración que hacía mención a la división del trabajo, especialización y estructuras de tipo jerárquico), que enfatizaba en desarrollar una estructura organizacional sólida para alcanzar los objetivos. Así mismo concebía la división del trabajo de manera horizontal y vertical; la organización como una unidad social con relaciones formales e informales y a la administración como el todo que se integra para la consecución de un logro común.

En 1924, Mary Parket Follet introduce a la administración la teoría de las relaciones humanas, quien realiza un estudio del predominio que existe en las organizaciones y su impacto negativo en el alcance de los objetivos. Como hace referencia Stonner et al. (2009), hace hincapié en la coordinación sin subordinación y establece los fundamentos del empoderamiento con el compromiso de todos los colaboradores. Todo esto basado en el estudio de predominio, el compromiso y conflicto constructivo.

Stonner et al. (2009) hace referencia que la teoría estructuralista de Max Weber paralelamente con lo propuesto por Mary Parket Follet, se orientaba a la estructura formal de la organización, la cual buscaba la participación de todos los empleados para alcanzar objetivos de calidad y enfocaba un término muy utilizado hasta ahora, “La Burocracia”.

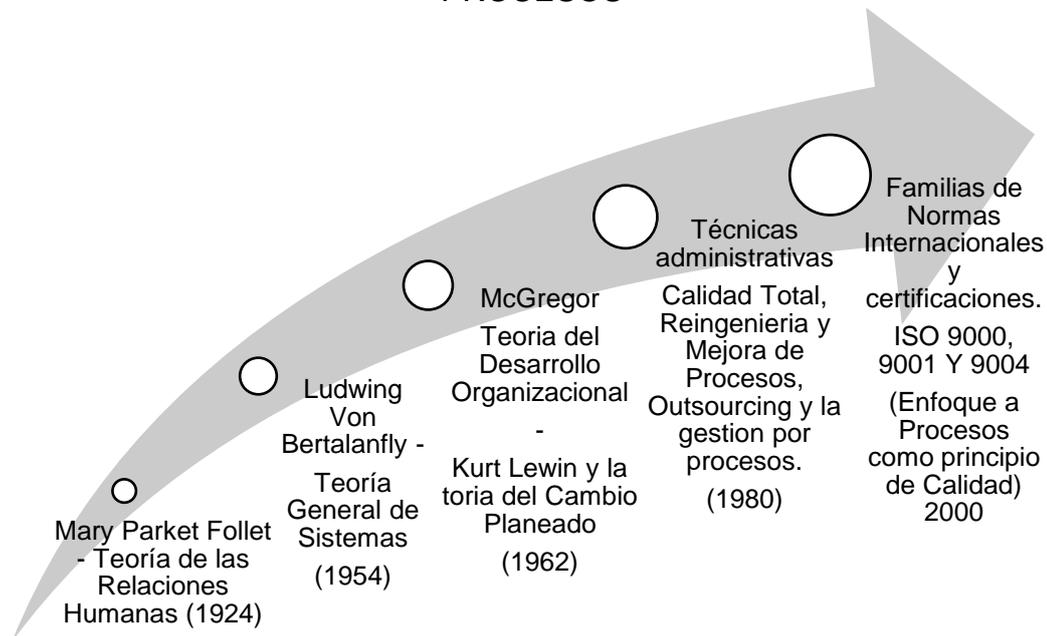
En 1951 aparece una teoría fuertemente relacionada con el enfoque basado en procesos Stonner et al. (2009), Ludwing Von Bertalanfly con la teoría de sistemas hace mención que la organización es un conjunto de sistemas interactuantes con su entorno interno, conformado por procesos, y entorno externo; resalta el pensamiento multidisciplinario de esta teoría y el concepto de retroalimentación/Autocorrección (Feedback).

Peter Drucker, en 1954 establece la teoría Neoclásica, orientada a los objetivos, con énfasis en la relación eficacia – eficiencia, sobre el compromiso y participación de los empleados. (Gestiopolis, 2003)

En 1962, McGregor introduce la teoría del Desarrollo Organizacional y realiza un estudio de las interacciones entre las personas en los procesos. La modificación de la estructura y la cultura organización en un cambio planeado (Kurt Lewin) para mejorar los procesos y solucionar los problemas organizacionales orientándose principalmente en las personas. (Gestiopolis, 2003).

A partir del Año 1980, aparecen técnicas administrativas como la Calidad Total (Quality Total Management – QTM), la reingeniería, Mejora de Procesos Empresariales (MPE), Outsourcing y la gestión por procesos (Basada en el enfoque a procesos de la empresa). Todas las mencionadas soportadas en una serie de normas internacionales como la familia de ISO 9000, 9001 y 9004 que establecen la implementación del enfoque basado en procesos (process approach) como uno de los requisitos de gestión de calidad.

Figura N°2.4
EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA RELACIONADA A PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia.

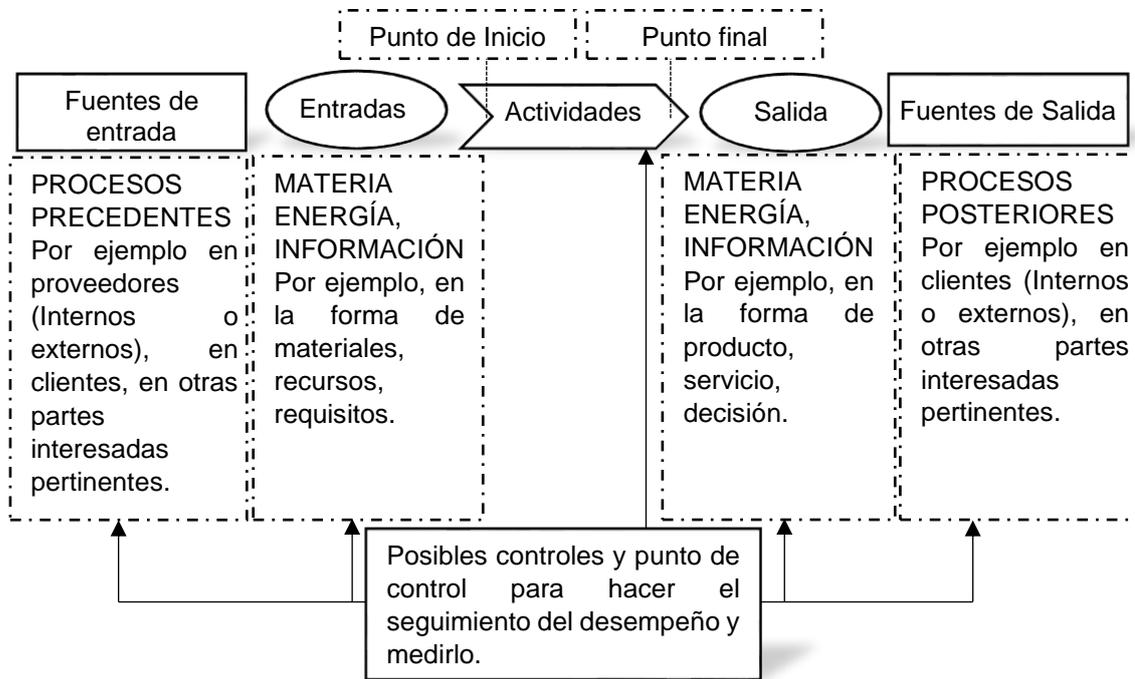
2.2.3. Conceptual

a) Enfoque Basado en Procesos

El enfoque a procesos es un principio de la calidad que la ISO 9001 lo establece junto al enfoque al cliente, liderazgo y compromiso de las personas; en ese sentido, El Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) a través de su Norma Técnica Peruana (NTP) ISO 9001:2015 (2015) afirma: “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (p.10). Se desliza que, al adoptar el enfoque a procesos en una organización, se identifican aquellos procesos con los que trabaja y al establecer sus interacciones coadyuvan a lograr los resultados previstos determinados en el plan Estratégico de la organización.

Asimismo, la NTP, muestra una figura que representa un proceso y la interacción entre sus elementos:

Figura N°2.5
 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO



Fuente: Norma Técnica Peruana (NTP) ISO 9001:2015

Conceptualizado el modelo administrativo, Enfoque Basado en Procesos, es necesario preguntarnos ¿Qué es un proceso? y por qué este enfoque tiene como base ello, los procesos.

(Pérez, 2012) afirma que un proceso es: "Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente". (p.49)

De acuerdo a la definición anterior de lo que es un proceso, se puede deducir que es conjunto de actividades o tareas que se realizan para obtener concretamente un producto y/o servicio. Otra definición de Proceso viene dada por la siguiente conceptualización:

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que, cuando se llevan a cabo, utilizan recursos de la empresa para lograr resultados específicos transformando elementos de entrada en elementos de salida (por ejemplo, un producto o servicio).

Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE, 2018, p.9)

Tal como se indica en la figura N°2.5 (véase página 49), existen fuentes de entrada que proporcionan los insumos necesarios que recibe el proceso para aplicar una serie de actividades formuladas en un procedimiento, de manera lógica y ordenada, obteniendo como salida un producto y/o servicio requerido por el cliente y/o usuario del proceso.

Es por ello que hablar de un enfoque basado en procesos implica dejar de ver a la organización de manera departamental o funcional, sino enfocarla a procesos y la interrelación que estos tienen para lograr los objetivos estratégicos de la empresa; al adoptar el enfoque, la empresa comienza a gestionar por procesos integralmente, logrando resultados más efectivos que organizándose de manera departamental.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo en donde se diferencia la gestión por funciones frente a la gestión por procesos:

Cuadro N°2.2
GESTIÓN POR FUNCIONES VS GESTIÓN POR PROCESOS

Gestión por Funciones	Gestión Por Procesos
Departamentos Especializados	Procesos de valor añadido.
Departamento: Forma organizativa	Proceso: Forma natural de organizar el trabajo.
Jefes Funcionales	Responsables de Proceso
Jerarquía, Control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de Decisiones Centralizada	Es parte del trabajo de todos.
Información: vía jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el Equipo de proceso
Mando por control / supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia, Productividad	Eficacia, competitividad
Como hacer mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué
Mejoras del alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional.

Fuente: Gestión por procesos de José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2012).

Se debe comprender que la implementación de un enfoque a procesos, visualiza de forma natural organizar el trabajo a los procesos, planificándolos y organizándolos en equipos de procesos con un sentido finalista del trabajo de todos, debido a que es una forma avanzada de gestión empresarial.

Buscar el compromiso con los resultados, dejando de lado el afán simplista de cumplimientos, orientando los resultados a los clientes y hacia ellos involucrar nuestro accionar para lograr una eficacia global empresarial.

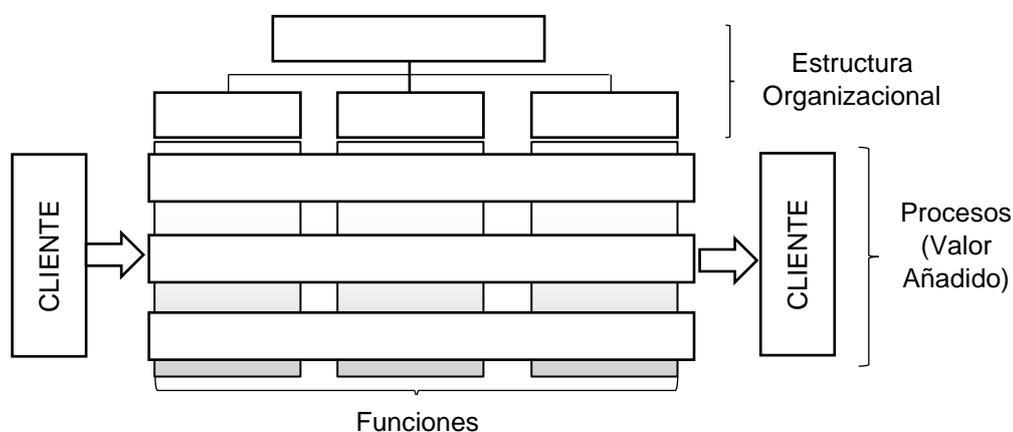
El adoptar el enfoque a procesos, si bien es cierto, implica orientar la empresa a resultados a través de los procesos identificados, no implica directamente que se elimine la visión funcional de la empresa; las organizaciones internamente poseen una estructura funcional y siempre necesitará tenerla puesto que es necesario para la definición de las funciones soportarse en una estructura organizacional establecida.

El enfoque a procesos permitirá que las organizaciones delimiten las funciones gracias a los instrumentos de gestión normativos que trae consigo el modelo administrativo (Mapa, Ficha, diagrama de procesos e indicadores de gestión), soportado en mencionados documentos permitirá a la empresa delinear precisamente el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Plan Estratégico Institucional o Empresarial.

Al tener adoptado el enfoque los colaboradores tienen 2 roles en la organización, el rol de desarrollar su función tal cual lo indica la gestión funcional y por otro lado ser partícipe para el aseguramiento de correcto funcionamiento del proceso y sobre todo del alcance de los objetivos del mismo.

La visión de una Organización que ha implementado el Enfoque Basado en Procesos tiene la siguiente estructura y horizontalidad.

Figura N°2.6
 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN
 BASADA EN PROCESOS



Fuente: Adaptado de Manual para la documentación de procesos y procedimiento (FONAFE), 2018, p.12.

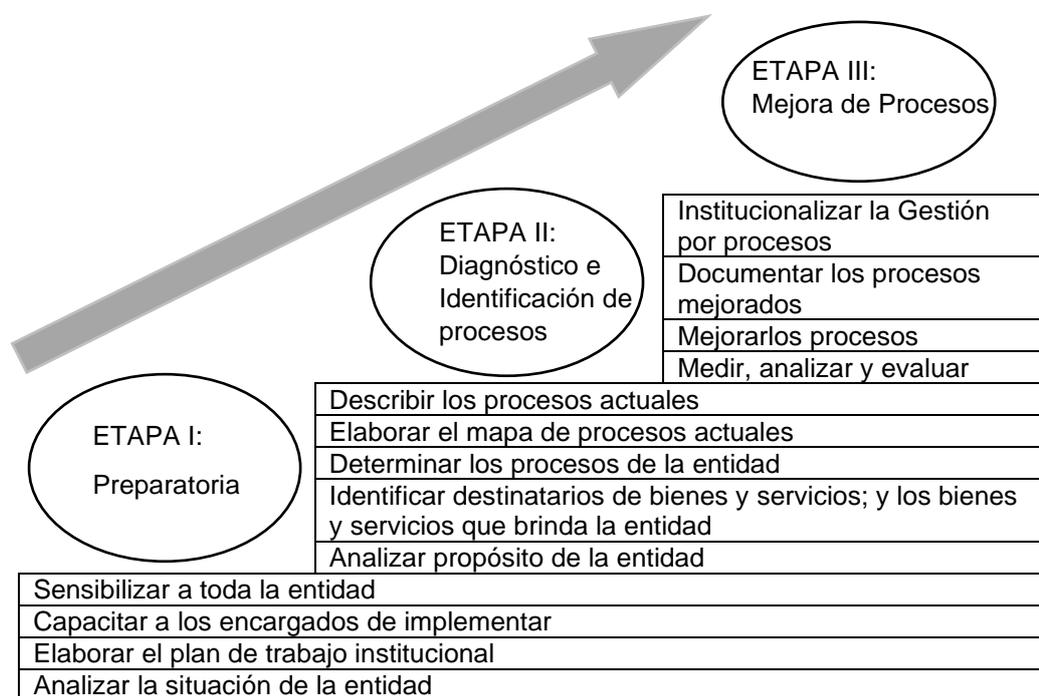
En esa línea de pensamiento de orientación a objetivos a través de los procesos, la empresa ISOTools Excellence, de origen español, dedicada a la sistematización de procesos en organizaciones públicas y privadas, destaca la importancia de la adopción de un enfoque basado en Proceso e indica que aplicarlo trae consigo beneficios a la organización los cuales son los siguientes: (ISOTools Excellence, 2014).

“Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.

- ✓ Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- ✓ Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- ✓ Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- ✓ Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.”

Al adoptar mencionado enfoque, la empresa comienza a perfilarse hacia una gestión por procesos, lo cual representa un enfoque con una cultura organizacional abierta a cambios, por lo que la metodología de gestión por procesos busca facilitar y apoyar dicho cambio, haciendo énfasis en aspectos prioritarios para la implementación como la naturaleza de la entidad, particularidades y grado de avance, en el siguiente gráfico se muestra tres (3) grandes etapas que son importantes para la implementación de la gestión por procesos (Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos).

Figura N°2.7
ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS



CONDICIONES PREVIAS

Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos
Asegurar los recursos
Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (SGP)/Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), 2014, p.12.

Para iniciar la implementación de la gestión por procesos es de importancia el compromiso y apoyo que la alta dirección prestará, considerando la implementación de la gestión por procesos como una estrategia de Dirección (Véase la figura N°2.7).

Para establecer el plan de trabajo y las estrategias que la entidad seguirá se debe considerar la situación actual y el grado de avance de la implementación de la gestión por procesos por lo cual en la presente tabla se los niveles y las estrategias que se deben tomar según el grado de avance.

Cuadro N°2.3
GRADO DE AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
<p>Grado de avance 1 No han realizado acciones sobre gestión por procesos No han identificado procesos principales y no están documentados</p>	<p>Énfasis en fortalecimiento de capacidades Pueden apoyarse con personal externo o consultoría Aplicar la metodología en experiencia piloto</p>
<p>Grado de avance 2 Tienen acciones sobre la gestión por procesos Han identificado y documentado procesos</p>	<p>Analizar integralmente la situación Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos</p>
<p>Grado de avance 3 Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad Cuentan con sistemas de actualización y mejora</p>	<p>Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.</p>

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (SGP)/Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), 2014, p.14.

Para determinar el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos, se toma como referencia Una Norma Española (UNE) 66174, la cual es una guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la ISO 9004; considerando que las organizaciones tienen la necesidad de detectar oportunidades de mejora e innovación, fortalezas y debilidades para mantener el éxito sostenido.

La norma ISO 9004 especifica cómo optimizar los planes de mejora y se complementa con la norma UNE 66174, la cual es un modelo de autoevaluación que representa una importante herramienta que sirve para medir el nivel de madurez de cada principio de gestión de calidad.

Para determinar en qué nivel de madurez se encuentra los principios de calidad de la organización, se utiliza dos herramientas de evaluación que son la evaluación directiva y la evaluación detallada.

La evaluación directiva es una herramienta diseñada para que los directivos de la organización (sin tener conocimientos específicos de calidad, ni de las normas UNE), puedan realizar rápida y globalmente una evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de su organización, conocer el nivel de madurez de ésta, priorizar los requisitos y directrices de la norma UNE-EN

ISO 9004 que deben ser mejorados y establecer políticas y directrices encaminadas a mejorar el nivel de madurez.

La alta dirección con el apoyo de un “Marco comparativo para la Evaluación directiva”, evalúa cada principio de calidad en 5 niveles de madurez, el cual le permite tener una visión global del estado actual de la organización en base a estos principios.

Tal como lo indica la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9004. 2010. (p. 24): “Esta autoevaluación debería realizarla periódicamente la alta dirección para obtener una perspectiva general del comportamiento de la organización y de su desempeño actual”.

Por otro lado, la evaluación detallada está diseñada para conocer y medir el nivel de madurez global o de los requisitos y directrices contenidos en cada apartado de la norma UNE-EN ISO 9004, conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora, y establecer prioridades y planes de acción detallados a tomar sobre los apartados de la norma y las áreas detectadas como más débiles.

En la norma UNE 66174. 2010. (p.4) se afirma que: “La herramienta de evaluación detallada de esta norma amplía y mejora el desarrollo de la Norma UNE – EN ISO 9004 Y facilita a las organizaciones su uso de manera eficaz y eficiente para el logro del éxito sostenido”.

La evaluación detallada no requiere el uso de evaluadores expertos, aunque sí de cierta familiaridad del evaluador con las normas ISO 9000 ya que, aunque el cuestionario de evaluación contiene ejemplos de evidencias relacionadas con las preguntas, se precisa conocer las normas para contestar a las preguntas con fiabilidad. Por ello, el perfil del evaluador se corresponde con técnicos o responsables de procesos. El “Cuestionario para la Evaluación detallada”, establece preguntas acerca de la situación de la organización con respecto a cada uno de los apartados de la norma ISO 9004.

Según lo detallado líneas arriba, las evaluaciones aplican para todos los apartados (Principios de Calidad) de la ISO 9004, sin embargo, para efectos de la presente investigación hallaremos el nivel de madurez del principio de

calidad del enfoque basado en procesos en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. – Editora Perú S.A. según la evaluación detallada.

La norma UNE 66174 permite a las organizaciones evaluar e identificar el nivel de madurez, estableciendo 5 niveles, las cuales se detallan:

Nivel 1: Conocido también Nivel de madurez deficiente o Ausencia total, en cual la organización aplica parcialmente la norma ISO 9001, no hay resultados, resultados pobres o impredecibles, la actividad se realiza, pero no se documenta de forma adecuada, la actividad se centra solo en procesos clave.

Nivel 2: Conocido también Nivel Básico o Práctica elemental, en la cual la organización está aplicando la norma ISO 9001 de forma inicial, nivel en cual hay mínimos datos disponibles sobre el seguimiento de actividades y sobre los resultados, existe un sistema de aseguramiento de calidad.

Nivel 3: Conocido también Nivel Satisfactorio o En Proceso, en el cual la organización está avanzada en la aplicación de la norma ISO 9001 e inicial en el uso de la norma ISO 9004, se da un correcto enfoque basado en procesos, se da una etapa temprana de mejoras sistemáticas, se revisan las actividades y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos, se dan un despliegue de objetivos y un cuadro de mandos.

Nivel 4: Conocido también como Nivel Notable o Adecuado eficaz, en el cual la organización está aplicando la norma ISO 9004 de forma avanzada, en el cual se hace uso de los procesos de mejora, se obtiene buenos resultados y hay una tendencia mantenida hacia la mejora, los procesos son eficaz y eficiente. Existe un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad laboral.

Nivel 5: Conocido también como Nivel excelente o Sobresaliente, en el cual la organización es excelente y se considera un modelo a seguir, las actividades se desarrollan teniendo en cuenta lo que hacen los mejores en el sector, se mide la eficacia y eficiencia de la actividad, mejorándola continuamente para optimizarla.

Para dar revisión a la siguiente tabla presentada, es necesario definir que el sistema de gestión de calidad es aquella definición sistemática de los

procesos y su cumplimiento respectivo para obtener un producto y/o servicio con un alto valor agregado al cliente y/o usuario.

Cuadro N°2.4
CARACTERISTICAS DEL NIVEL DE MADUREZ PARA EL PRINCIPIO DE ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

NIVEL DE MADUREZ	SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
1 DEFICIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • No es tomada en cuenta la voz del cliente, ni hay evidencia de mejora en los procesos y actividades. • No se han establecido los procesos ni los responsables del proceso. • No se han definido las responsabilidades, en relación a los procesos. • Información limitada sólo a los procesos clave.
2 BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad se ha basado en procedimientos, registros e instrucciones, que aseguran la calidad del servicio. • Se evalúa a los proveedores de manera sistemática, y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos. • Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad de los servicios prestados.
3 SATISFACTORIO O EN PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la empresa. • Están identificados los elementos de entrada y los resultados de los procesos. • Los procesos son revisados y mejorados de manera regular. • También se ha definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento. • El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos. • Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado, dentro de todos los procesos. • Se incluyen la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos. • La Dirección se asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes. • La Dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos, donde se incluye: Requisitos de entrada y resultados, verificación y validación, oportunidades y acciones de mejora de procesos.
4 NOTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática. • Los procesos de gestión sistematizados incluyen actividades administrativas y económicas. • Los procesos del sistema cuentan su responsable y personal vinculado identificado. • Existe un despliegue completo de indicadores y objetivos en todos los procesos y subprocesos. • Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática, bien a través de autoevaluaciones, revisiones del sistema por la Dirección, u otras. • La empresa se enfoca hacia la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas.

NIVEL DE MADUREZ	SITUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra a los proveedores en la mejora de los procesos. • Se han establecido alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. • La empresa revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con su estrategia.
5 EXCELENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos están optimizados y sus propietarios innovan con el fin de buscar nuevas oportunidades de mejora, por ejemplo, con actividades planificadas y guiadas de benchmarking. • Los procesos guían la empresa hacia total satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Fuente: (Anexos: Evaluación del Nivel de Madurez, 2005)

Para una mejor comprensión de lo expresado líneas arriba véase el cuadro N°2.5.

**Cuadro N°2.5
CRITERIOS PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ DEL ENFOQUE
BASADO EN PROCESOS**

NIVEL DE MADUREZ	SITUACION	RESULTADO
5 Sobresaliente	Desempeño de "Mejor en su clase"	La actividad o proceso se realiza y se revisa respecto de los mejores del sector. Medición de la satisfacción de partes interesadas. Mejora continua
4 Adecuado eficaz	Énfasis en la mejora continua	La actividad o proceso se realiza y revisa, se toman acciones derivadas del seguimiento. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora
3 En proceso	Aproximación del sistema formal estable	La actividad o proceso se realiza y revisa, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Tendencia a la mejora
2 Practica elemental	Aproximación reactiva	La actividad o proceso se realiza totalmente y existen mínimos datos de su seguimiento y revisión para la mejora
1 Ausencia total	Sin aproximación formal	La actividad o proceso se realiza total o parcialmente pero no se documenta de manera adecuada
		Ineficacia Ineficiencia

Fuente: Adaptado (Gonzales H., 2015)

A continuación, se definirán las características/dimensiones más importantes de la variable presentada, las cuales se encuentran inmersas en el modelo administrativo de gestión Enfoque Basado en Procesos y permitirá conocer

más a fondo las perspectivas novedosas a abordar para su integra implementación.

Todo modelo administrativo, de acuerdo a las teorías que se han explicado brevemente en el Marco teórico (Véase Acápite 2.2.2, de la página 46), trae consigo una serie de herramientas y aspectos a evaluar para lograr migrar a este nuevo modelo propuesto, el Enfoque Basado Procesos no es la excepción.

Implementar el modelo implica que se establezcan instrumentos de gestión (Mapas, fichas y diagramas de procesos e indicadores) que ayudarán a definir documentos normativos y organizativos internos (ROF, MOF, políticas, directivas, procedimientos y otros documentos) los cuales servirán de guía y consulta para los colaboradores de la empresa.

El modelo también hace hincapié en la cultura organizacional y la forma de migrar a una que acepte los cambios que generen eficiencia y eficacia en los procesos de la organización, la percepción del clima laboral, la resistencia al cambio y sobre todo en la sensibilización a los colaboradores de todos los niveles de la empresa acerca de los beneficios del modelo.

Otro punto importante a resaltar es que el modelo orienta todos los procesos de la empresa a satisfacer a sus clientes y a otras partes interesadas o Stakeholders de la empresa (Accionistas, proveedores, comunidad, estado o gobierno, etc.), para que suceda lo anterior descrito es necesario que los colaboradores que integran cada proceso sean conscientes de la importancia de conocer las necesidades y requisitos del cliente del proceso internamente y también del cliente externo con el mayor valor agregado posible que brinden al desarrollar sus actividades. Para generar un mayor valor agregado es importante que exista una percepción que el proceso es eficiente y eficaz con la finalidad de desarrollar confianza en la ejecución por parte de los colaboradores de la empresa.

La tecnología por su parte también juega un rol importante en la empresa, debido a que es neurálgico la aplicación de las Tecnologías de información en la empresa para atender la demanda y los requerimientos de los clientes de manera óptima.

Ya mencionadas las dimensiones e indicadores más relevantes que implementa el modelo en la organización, es necesario conceptualizar cada uno de ellos.

A continuación, se listan los indicadores de los Instrumentos de gestión que trae consigo el modelo son:

- **Mapa de Procesos**

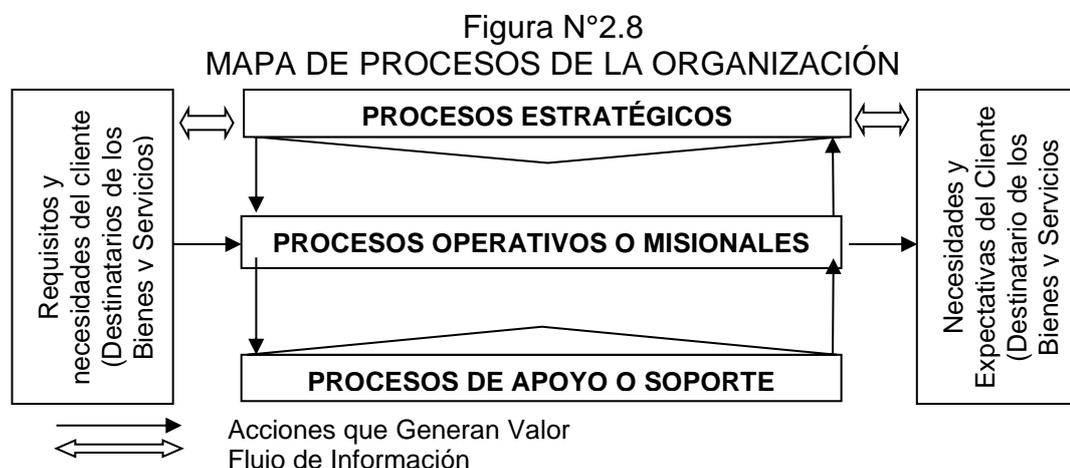
El mapa de procesos se define como aquella representación gráfica de los procesos de una organización, en donde se han de visualizar la relación entre los mismos y para ello se emplean diagramas para un mejor apoyo visual de lector del documento. (Puede ser el colaborador, proveedor, entes regulados o accionistas de la empresa)

En este diagrama se consigna generalmente la relación que tiene la empresa con sus clientes, aquellos procesos misionales u operativos, procesos estratégicos que apuntan a alcanzar las metas establecidas por la empresa y los procesos de apoyo que se encargan de proporcionar las personas y recursos para satisfacer las necesidades del día a día del negocio.

El mapa de procesos muestra de manera horizontal el negocio, interrelacionando aspectos del proceso y mostrando el corazón del negocio mediante los procesos operativos.

Pérez. 2012, (p.112) afirmó que: “El mapa permite visualizar el principio de causa – efecto tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso.”

Para una mejor visualización del presente instrumento de gestión, por favor véase la Figura N°2.8.



Fuente: Secretaría de Gestión Pública (SGP)/Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), 2014, p.5.

De la figura anterior, se puede observar que dentro del mapa de procesos se consideran los requerimientos y necesidades del cliente, lo cual conlleva a tener en consideración lo que ellos realmente necesitan, así mismo se puede observar que existen 3 tipos de procesos en la empresa, los cuales son:

Procesos Estratégicos:

En sentido amplio se encuentran los procesos que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de empresa u organización, y se alinean a la visión estratégica de la empresa. Por ejemplo, el Proceso de Planeamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional, Gestión de la Calidad, de la Seguridad, entre otros.

Procesos Operativos o misionales

Son aquellos procesos del corazón del negocio (Core Business) que se encargan de la producción de bienes y servicios que se entregan al cliente y son aquellos que agregan valor añadido que serán percibidos por los clientes, apuntando la empresa u organización a que el cliente perciba que el bien o servicio adquirido vale mucho más que lo pagado. Por ejemplo, en estos procesos tenemos a Marketing y Ventas, Distribución, Diseño y Desarrollo del Producto o producción.

Procesos de apoyo o soporte

Son aquellos procesos que realizan actividades de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales y estratégicos. Por ejemplo, tenemos al Proceso de Gestión del Talento Humano, Proceso de Gestión de las TIC, Gestión Legal, Gestión Contable y Financiera, etc.

- **Ficha de Procesos**

La ficha de proceso permite entender de manera resumida las características principales del proceso.

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como la gestión del proceso. Instituto Andaluz de Tecnología (IAT, 2002, p.29)

Entre las características más importantes señaladas en la ficha de proceso son: nombre y responsable (también llamado propietario o dueño del proceso), la misión, el alcance, las entradas y proveedores, salidas y clientes, inspecciones, registros, variables de control, e indicadores.

Figura N°2.9
FICHA DE PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN

INTENSA	REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO	FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO		PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos		DOCUMENTACIÓN PC-722
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 	
ENTRADAS:	Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.	
PROVEEDORES:	Cliente. Producción. Logística.	
SALIDAS:	Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.	
CLIENTES:	Cliente externo.	
INSPECCIONES:	Inspección mensula de las ofertas y pedidos	
VARIABLES DE CONTROL:	REGISTROS:	INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 	Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1	<ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia
		Revisión: 02 Fecha: 2001/02/05

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología (IAT, 2002, p. 29)

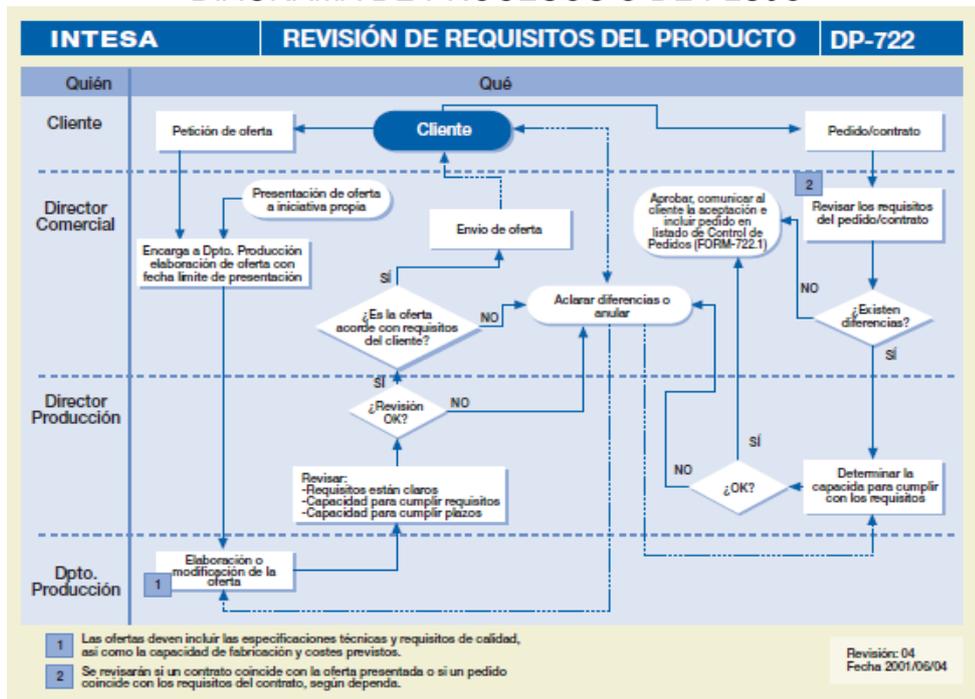
- **Diagrama de Proceso o Flujo**

Los diagramas de flujo permiten visualizar de manera interrelacionada las actividades, las personas y cómo se realiza un procedimiento. Un proceso puede tener una serie de procedimientos, este último se conceptualiza como un conjunto de actividades para lograr un resultado.

Para su elaboración, se pueden utilizar diversos tipos de notaciones, por ejemplo, el sistema de codificación diseñado por American National Standards Institute (ANSI), Business Process Model and Notation (BPMN), entre otros.

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que muestran la información clave de un procedimiento, a través de símbolos específicos. Ilustran los recursos (entradas) y el flujo de actividades interrelacionadas, a través del cual los recursos son transformados en resultados (salidas). A su vez, muestran las áreas de la organización a cargo de realizar dichas actividades. (FONAFE, 2018, p.45).

Figura N°2.10
DIAGRAMA DE PROCESOS O DE FLUJO



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología (IAT, 2002, p. 26)

- **Indicadores de Proceso**

Los indicadores de proceso, formalizados a través de sus fichas permiten a la organización realizar procedimientos de medición para conocer el avance de cumplimiento frente a un factor de línea base previamente definido.

Una máxima del enfoque basado en procesos es que no se puede controlar lo que no se puede medir y si no es medible tampoco podrá ser gestionado integralmente.

Relacionado a los procesos, Pérez. 2012 (p.178) afirma: “El indicador es un dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso”

Es conocido que un indicador es una alerta (Preventiva o Informativa) dependiendo del momento en que se utilice.

Son los Indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos. (IAT, 2002, p.30)

(Pérez, 2012) resalta que los indicadores deben cumplir con ciertas características:

- ✓ Proporcionan información estructurada.
- ✓ Identificables, medibles e interpretables con facilidad.
- ✓ Aceptados por los responsables de proceso.
- ✓ Se debe relacionar cada indicador a “algo”.
- ✓ Desencadenante de mejora.

Por otro lado, el enfoque basado en procesos como modelo de gestión también hace hincapié en la cultura organizacional que debe adoptar la empresa si quiere migrar al modelo de gestión avanzado.

(Pintado, 2011) define a la cultura organizacional o corporativa como:” El sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de la organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos, valores, normas y aspectos básicos que comparten los miembros de la organización”. (p. 211).

La cultura organizacional o corporativa y su predisposición a aceptar el cambio para la mejora continua con la implementación del presente modelo son un factor clave de éxito para la migración hacia esta nueva forma de gestión, es por ello que dentro de la cultura organizacional se listan sus características o indicadores más relevantes a ser investigados.

- **Clima Laboral en la Empresa**

El clima laboral en la empresa juega un papel crítico para el desempeño de los trabajadores en las funciones que realizan día a día, que de alguna u otra forma impacta en los resultados de eficiencia y eficacia. No se puede concebir que los trabajadores encuentren un clima laboral tenso y hagan de manera correcta sus funciones.

Pintado, (2011) afirma que: “El clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma en que los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.” (p. 318).

Entendemos al cambio como Situación de transición que se experimenta en la organización con respecto a su cultura y que conlleva a otra situación o estado diferente.

El clima laboral es determinante para sentar las bases de la implementación del enfoque basado en procesos y generar la sensibilización al cambio, por intermedio del desarrollo organizacional, para adoptar el modelo de gestión propuesto.

- **Resistencia al Cambio**

Kurt Lewin (1890), citado por Pintado, (2011), define:

“El cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Comportamiento producto de dos tipos de fuerzas: aquellas que se identifican y promueven el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten al cambio sea por temor, miedo o desconocimiento”. (p. 226)

En el ámbito empresarial, debemos señalar que los cambios son constantes debido al vertiginoso avance de la tecnología y su impacto en los negocios.

Es por ello, que las organizaciones tienen que estar adaptándose a los cambios que traen consigo los mercados, por ejemplo, los cambios tecnológicos, nuevos paradigmas administrativos, nuevos enfoques o modelos de gestión, etc.

Es donde radica la importancia de gestionar el cambio y de forma planeada en las organizaciones y el compromiso de ello se ve reflejado desde la Alta dirección, haciendo el efecto cascada del involucramiento con los cambios adoptados en toda la organización y predispuestos a los beneficios que conllevaría asumirlos.

Adoptar un nuevo enfoque de Gestión realmente conlleva a un cambio que no sucede de la noche a la mañana, y frente a ello nace el concepto que es natural en todo proceso de cambio, es decir, **la Resistencia al cambio**; es ahí donde la Alta Dirección debe mostrar un compromiso fortalecido para generar estrategias y planes de acción que minimicen esta resistencia al cambio, con diversos canales de comunicación, talleres de sensibilización, etc.

Al adoptar el enfoque basado en procesos se pasa de una situación de organizar a las personas en departamentos de forma funcional a organizarlas por procesos, en aquella transición es donde sucede el cambio de gestión, puesto que las personas que integran una organización se encuentran acostumbrados de trabajar de una forma tradicional, lo que conlleva a encontrarnos en una situación de resistencia por parte de las personas, generando conflictos dentro del área de trabajo y generándose muchas veces bolas de nieve que terminan por desorientar el verdadero propósito del enfoque basado en procesos.

- **Sensibilización del Enfoque a Procesos**

La sensibilización implica interiorización de la metodología en cada uno de los colaboradores de la empresa que adopta el enfoque a procesos.

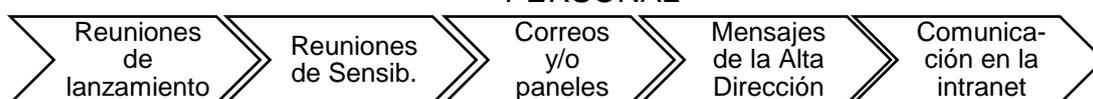
Es necesario buscar y encontrar la aceptación del enfoque a procesos en toda la empresa; esta aceptación es respaldada por la constante sensibilización a lo largo de la implementación del enfoque.

Como afirma FONAFE (2018): “En aras de facilitar la gestión del cambio en la empresa, se recomienda sensibilizar a los diferentes actores acerca de la importancia de la gestión de procesos para impulsar una organización orientada a resultados y fomentar la mejora continua” (p. 29).

Es necesario que la sensibilización se realice durante toda la implementación del enfoque basado en procesos, involucrando en una primera etapa a los principales actores encargados de la implementación, comunicar los avances a todos los trabajadores y difundir de manera que se conozca a nivel general como el modelo de gestión está impactando en la empresa a raíz de su implementación.

Existen varios métodos para comunicar y difundir la adopción del enfoque a procesos y en concordancia a lo dispuesto en FONAFE (2018) menciona que se puede realizar mediante:

Figura N°2.11
HERRAMIENTAS PARA LA DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Adaptado del Manual para la documentación de procesos y procedimientos (FONAFE), 2018, p.30.

Según lo detallado líneas arriba con respecto a la cultura organizacional y las Indicadores críticas inmersas para la implementación del enfoque a procesos, es necesario internamente hacer parte a las personas con relación a los procesos de la empresa.

En ese sentido, también es importante mencionar la importancia de orientar la empresa a los clientes y partes interesadas (StakeHolders) para que los procesos de la empresa se perciban y perfilen de manera eficiente y eficaz.

A continuación, se explicará brevemente los indicadores más importantes acerca de la orientación a clientes y otras partes interesadas de la empresa:

- **Conocimiento de necesidades y requisitos del cliente del proceso**

La calidad y excelencia son dos conceptos que son totalmente ligados en el mundo de la competitividad empresarial y estos han ido evolucionando a lo largo de los últimos años debido a los cambios que han sufrido los negocios por los avances tecnológicos, nuevos modelos de gestión, etc.

Primero se definirá el término calidad que según la Norma Internacional ISO 9001 (2005) la define como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p 8).

De la definición brindada por la norma internacional ISO 9000:2005 se puede deducir que la calidad en términos generales es aquel conjunto de características que se encuentran inherentes en un producto / servicio determinado y que cumple con ciertos requisitos establecidos por el cliente.

Para alcanzar la excelencia empresarial, las organizaciones deben satisfacer las necesidades específicas de sus grupos de interés y retroalimentarse de sus sugerencias y recomendaciones.

La Excelencia Empresarial se desliga de la calidad total y la Empresa Española ISOTOOLS EXCELLENCE menciona que para muchas empresas no solamente se conforman con ofrecer servicios o productos de calidad, sino que, además, se esfuerzan por desarrollar sistemas de gestión de calidad y buscan una mejora continua en todos los procesos que se llevan a cabo en todos los niveles de la organización.

¿Cómo logramos brindar un producto de calidad y que sea altamente valorado por el cliente?

Para ello es necesario conocer las necesidades y requisitos de los clientes y también de los Stakeholders y en el enfoque basado en procesos hay un concepto importante que se denomina el triple rol de los procesos.

Como se indicó en la Teoría General de Sistemas, la organización es un conjunto de actividades altamente interrelacionadas entre sí en búsqueda de un objetivo común. Al mencionar que se encuentran interrelacionadas hace fuerza el concepto de triple rol de los procesos y no es más que su naturaleza intrínseca para ejecutar las tareas del día a día.

Figura N°2.12
TRIPLE ROL DE LOS PROCESOS



Fuente: Adaptado del Manual para la documentación de procesos y procedimientos (FONAFE), 2018, p.14.

Según la figura N°2.12, los procesos cumplen naturalmente 3 roles importantes los cuales son FONAFE (2018):

- ✓ Rol de Cliente Interno: El proceso se encuentra a la espera de recibir entradas producto de un anterior proceso.
- ✓ Rol Transformador: El proceso transforma las entradas recibidas.
- ✓ Rol de proveedor interno: Las salidas del proceso son entradas para el siguiente proceso. (p. 14).

Si la empresa logra identificar las necesidades y requisitos de los clientes externos y se conoce además las necesidades y requisitos de los clientes internos para que funciones correctamente los procesos, se asegura la calidad en el producto o servicio ofrecido y tiene un alto impacto en la cadena de valor de la empresa al agregar ese Know How en cada una de las operaciones de la empresa.

- **Percepción de eficiencia y eficacia del proceso**

Para explicar esta dimensión es necesario definir que es eficiencia y eficacia.

La eficiencia tiene que ver con el costo por obtener los resultados propuestos. Perez (2012) afirma que: “Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento.” (p. 161)

Por otro lado, la eficacia se refiere al logro de los objetivos y el cumplimiento de los mismos.

En esa misma línea, Perez (2012) afirma que: “Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes”. (p. 161)

Definidos los conceptos integradores de la presente dimensión, es preciso aclarar que la percepción que tenga la empresa y los directivos acerca de que los procesos se encuentren gestionando de manera eficaz y eficiente es relevante para que la parte interesada de los accionistas, acompañado de resultados, se encuentren satisfechos con respecto a la gestión de la empresa. Así mismo, internamente los colaboradores al percibir que sea manejada de manera eficiente y eficaz el proceso a su cargo tendrán más confianza en el impacto y valor agregado que generan al cumplir el rol asignado.

Una dimensión importante para gestionar los procesos en una organización es el uso de la tecnología pues con ella se logrará medir, analizar, transformar y hacer un seguimiento adecuado de los procesos evitando los errores humanos que ocasionalmente pueden ocurrir al realizar los procesos.

La Real Academia Española (RAE, 2018) en una de sus definiciones de la tecnología afirma que es el “Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.”

- **Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación - (TIC) en el proceso**

Los procesos se tienden a ser más eficientes en la medida que se encuentren automatizadas gran parte de sus operaciones; lo que se busca es el perfeccionamiento en las operaciones de la empresa y evitar el error humano que ocasionalmente se encuentra presente al realizar tareas manuales, adicionalmente evita la dependencia de las personas en el puesto al tener las tareas programadas en un sistema.

FONAFE (2018) afirma que: “El nivel de automatización es importante para definir la sofisticación de las actividades en los procesos.” (p. 39).

Cabe resaltar que el contexto en el que Editora Perú se desenvuelve actualmente se encuentra motivado por la publicación de uno de sus principales productos a través de internet; mencionado ello los esfuerzos actualmente se encuentran orientados a tener una visión de migrar de la publicación tradicional en físico a una publicación digital. En este aspecto, el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) tendrán un papel importante en el cumplimiento del objetivo estratégico de “Incrementar la difusión de la información oficial a través de medios digitales”.

Detallada las dimensiones del enfoque basado en procesos y la forma en cómo se medirá el nivel de madurez alcanzado por Editora Perú al momento de realizar la investigación se debe acotar que existen modelos que hacen referencia de la relevancia que tiene actualmente el enfoque a proceso.

Actualmente existe el Modelo Europeo de Calidad – EFQM (European Foundation for Quality Management) el cual es utilizado por organizaciones excelentes que buscan y mantienen resultados sobresalientes para sus grupos de interés.

El modelo EFQM actualmente se basa en ocho conceptos fundamentales los cuales son:

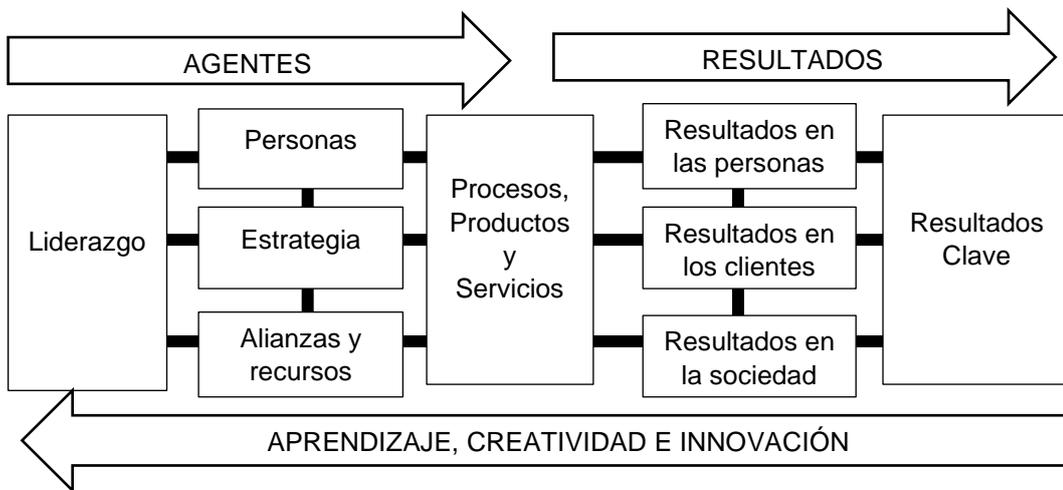
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente.
- Liderazgo, constancia en el propósito.
- **Gestión por procesos y basada en hechos.**
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de Alianzas.
- Responsabilidad Social Corporativa.

Como se puede leer líneas arriba, uno de los ocho conceptos fundamentales es la Gestión por procesos y este modelo considera importante aquel concepto para el logro de resultados sobresalientes.

Es importante recalcar que el modelo EFQM vincula los conceptos mencionados con nueve criterios que sirve para evaluar el nivel de progreso de una organización hacia la excelencia.

El siguiente gráfico muestra la relación de los nueve criterios y la importancia que cumplen los procesos en una organización para lograr la excelencia en sus operaciones y satisfaciendo a sus grupos de interés.

Figura N° 2.13
MODELO EFQM DE EXCELENCIA



Fuente: (Grupo MB.45 CONSULTORES, 2015)

Para denotar la actuación de los criterios que se encuentran en el gráfico (Agentes Facilitadores y Área de Resultados) es necesario citar la premisa en la cual se fundamenta el modelo EFQM:

*“Los Resultados Excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los **Cientes**, las **Personas** y la **Sociedad** se logran mediante un **Liderazgo** que dirija e impulse la **Política y Estrategia**, las **Personas de la Organización**, las **Alianzas y Recursos**, y los **Procesos**.”*

Establecidos los nueve criterios es importante mencionar que implica el criterio Procesos, productos y servicios dentro del modelo EFQM.

El Criterio Procesos, Productos y Servicios tiene como finalidad diseñar, gestionar, y mejorar la organización a través de sus procesos apoyados en la política y estrategia de la misma con el propósito de satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes y otros grupos de interés.

Se divide en los siguientes sub criterios para lograr resultados claves:

- Diseño y Gestión Sistemática de los Procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los Procesos.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Elaboración, prestación y sistema de atención de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

b) Gestión

El término gestión nos deriva a la palabra gestionar según la RAE (2014): *ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo*, la cual nos hace referencia al conjunto de acciones para lograr un fin.

Según (Rodríguez, 2010), afirma que:

(...) la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control. (p .23)

Según (Pérez, 2012), define: “Gestión: hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)”. (p .131)

La gestión en la empresa implica el logro de los objetivos en un tiempo determinado, a través de la realización de acciones y procedimientos que suelen estar enmarcados en reglas y procedimientos operativos establecidos previamente.

Asimismo, la gestión es la capacidad que tiene el gestor para aplicar el proceso administrativo, siendo una capacidad, esta se puede desarrollar, complementándola con el liderazgo. Dentro del proceso administrativo está más relacionado con la planificación que con la responsabilidad de dirigir.

Cabe resaltar que las acciones a las que nos referimos para el logro de objetivos concretos previamente planeados y en un determinado tiempo, es el proceso administrativo, las cuales son cuatro: planeación, organización, dirección y control. Por lo que se tomará en cuenta para describirlo.

Según (Stonner, Freeman, & Gilbert, 2009), define el proceso administrativo:

Planificación: Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a sus tareas

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. (p. 290, 12,13).

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, para lograr un objetivo en común, es aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad. (Gestiopolis, 2003). A continuación, se define el proceso administrativo que a su vez son las dimensiones de nuestra variable 2 Gestión:

Planear consiste en establecer actividades, es establecer un plan que nos permita conocer ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Según (Robbins & Coutler, 2010):

“Planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes”. (p. 6)

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) asegura que la planeación es la selección de misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

La planeación requiere que se esté atento a las oportunidades, que realicemos un diagnóstico realista de la situación de oportunidad, para una planeación coordinada en la empresa. El personal encargado de la planeación debe comprender y acordar el ambiente en que se desarrollara el plan, la planeación requiere también que se establezcan otras alternativas y cursos de acción, ya que puede ser que no se ejecute según lo planeado.

Los indicadores más relevantes de la dimensión planeación son:

- **Visión y Misión de la empresa**

Las empresas desde que son creadas siempre apuntan hacia un horizonte específico, se trazan metas y lo consiguen operando de acuerdo a la finalidad con las que fueron creadas.

(Villajuana, 2013) define la visión de la siguiente manera: “Es el propósito u objetivo final que voluntariamente se propone conseguir una organización en un tiempo indeterminado, que se sustenta en una competencia clave y que se traza sobre la razón por la cual existe o se creó”. (p. 57)

En esa misma línea de explicación, las empresas van generando un rumbo a través de la operación diaria realizada, trazando líneas de acción acorde a su Core Business (Corazón del negocio).

Según (Villajuana, 2013), la misión: “Es el camino mediante el cual se alcanzará la visión y se manifiesta, de manera precisa, a través de lo que se ofrecerá en todo momento, lo que debe responder a la razón de ser de una organización”. (p. 61)

Es factible visualizar una integración coherente entre la misión y la visión que tiene una empresa de acuerdo a las definiciones detalladas y todo el personal debe reconocerla y entenderla para coadyuvar a su cumplimiento.

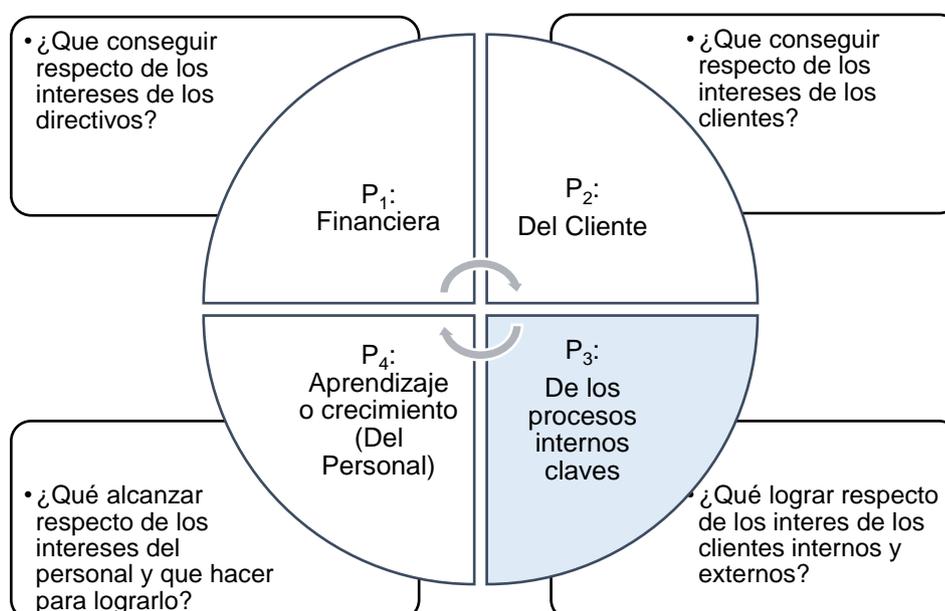
- **Objetivos Estratégicos (Balanced Scorecard)**

Es natural que las organizaciones se tracen líneas de acción estratégicas para alcanzar beneficios y obtener una rentabilidad sostenida. Para ello se establecen una serie de objetivos, metas y actividades relacionadas que permiten lograr ese crecimiento sostenible con el afán de alcanzar lo propuesto de manera integral.

Existen metodologías y sistemas que permiten plasmar a la organización sus objetivos estratégicos de manera integral y es el conocido Balanced Scorecard (BSC), según (Villajuana, 2013), afirma que: “Es un sistema de gestión que traduce las metas y las estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica” (p. 37).

El BSC o también llamado Tablero de Gestión Estratégica (TGE) se basa en la integración de los objetivos a 4 Perspectivas (P) sólidas, (Véase la Figura N°2.14).

Figura N°2.14
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD (BSC)



Fuente: Adaptado de Estratejiendo, (Villajuana, 2013), p. 41.

Las perspectivas se interrelacionan a través de objetivos, metas y estrategias que satisfagan a todos los StakeHolders de la empresa.

- **Documentos de Gestión (MOF, PEI, POI)**

Los documentos de gestión son aquellos que regulan las actividades administrativas y obligatoriamente son utilizadas en la actividad pública y en las privadas de manera optativa.

Las funciones de los trabajadores se encuentran en un documento formal denominado Manual de Organización y Funciones (MOF) y El Portal de transparencia de Editora Perú (2018) lo define: “Documento que describe las

funciones de cada cargo, los requisitos específicos del puesto y determina la ubicación de cada cargo dentro de la organización (responde a la estructura establecida en el Cuadro de Asignación de Personal)”.

Las estrategias de una organización y la forma en que se realizarán en conjunto con el seguimiento de los objetivos y metas se encuentran plasmados en los planes que establece la entidad; tanto el Plan estratégico Institucional (PEI) como el Plan Operativo Institucional (POI) son definidos por el portal de transparencia de Editora Perú (2018) como: “Los Planes son documentos institucionales que determinan los objetivos y definen las acciones a realizar...”.

Estos documentos de gestión mencionados deben ser conocidos por todos los colaboradores de la empresa, pues delimitan las funciones, perciben los cursos de acción y sobre todo mide la operativa diaria de la empresa.

Otra dimensión importante es la de organizar el trabajo de las personas que van a ejecutar las tareas diarias establecidas en la empresa.

Organizar es el proceso que nos ayuda a determinar qué es lo que debe hacerse para lograr el objetivo propuesto o planeado, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Según (Robbins & Coutler, 2010) explica que: “Organizar incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones”. (p. 7)

Según Koonts et al. (2012) define organizar como identificar y clasificar actividades necesarias, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar a cada grupo un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Las personas que trabajan juntas en la organización desempeñan ciertas funciones, las cuales deben coordinarse con armonía, eficiencia y eficacia; la organización puede ser formal (esta formalmente organizada) e informal (red de relaciones que surgen cuando los individuos se asocian entre sí), es

importante que se encuentre delimitado las funciones ya que esta permite un mejor control.

Los Indicadores principales a investigar con respecto a la dimensión organización son los siguientes:

- **Estructura Organizacional**

Toda organización tiene una estructura organizacional, que es la forma en que se define sistemáticamente la jerarquía dentro de una organización decantando en cada puesto que tiene la empresa para su funcionamiento.

Una forma de representar una estructura organizacional es a través de los conocidos organigramas. El Portal de Transparencia de Editora Perú (2018) define: “El organigrama es el grafico que representa la estructura organizativa de la entidad”.

Los organigramas pueden ser de diversos tipos, tenemos los organigramas lineales, matriciales, por departamentalización, funcionales, etc.

Asimismo, existen organigramas con visión vertical (Línea de Mando enraizada) y por otro lado la horizontalidad de la organización que es el que impulsa el enfoque basado en procesos, puesto que busca la transversalidad de los procesos soportándose en la estructura organizativa de la empresa.

- **Funciones y Responsabilidades**

Todo colaborador cumple una o más funciones específicas dentro de una organización, las funciones son determinadas por la organización y dependerá del cargo que asuma para establecer paralelamente sus responsabilidades inherentes al mismo.

Otra dimensión relevante dentro de nuestra variable gestión es la dirección y Dirigir es el proceso que permite involucrar todos los que influyen en la organización para lograr los objetivos, es ejercida a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

Según (Robbins & Coutler, 2010) define: “Dirigir incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten”. (p.7)

Según Koonts et al. (2012) define como el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

El proceso de dirección implica una planeación cuidadosa y establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar sus metas. En la organización las personas asumen diferentes funciones y no existe persona promedio, los gerentes deberán tener en cuenta la dignidad de la persona como un todo, es el administrador quien deberá identificar que motiva al personal, sus deseos, sus necesidades, anhelos y otras fuerzas, para que así puedan trabajar en grupos y se logren los objetivos.

Los indicadores más relevantes que se definirán con respecto a la dirección son los siguientes:

- **Nivel de Empoderamiento y Liderazgo**

Las organizaciones cuentan con líderes que conducen y guían el trabajo de las personas que tienen a su cargo para cumplir con un objetivo común: “Conseguir los resultados de manera eficiente y eficaz”, así mismo el líder no asume toda la responsabilidad, para amortiguar ello delega responsabilidad y hace partícipe a mas colaboradores del trabajo en equipo y la responsabilidad compartida (empoderamiento o empowerment).

(Pintado, 2011) afirma que:

La aplicación del empowerment supone una serie de cambios en la estructura funcional de la organización, las jerarquías y niveles, el tipo de comunicación, los roles y el estatus de cada uno de los miembros de la organización, el estilo de liderazgo, gerencia y gestión. (p.108)

De la definición anterior señalada por el autor, se entiende que para aplicar el empoderamiento a los colaboradores y aplicar un liderazgo constructivo es necesario que se modifiquen bases estructurales de la organización y sobre todo la forma de gestión de la empresa. En ese sentido, el enfoque basado en procesos trae consigo estos nuevos paradigmas para integrar los procesos de la empresa de manera estratégica.

- **Nivel de Motivación de empleados**

Para que los colaboradores realicen sus funciones, actividades y tareas de manera eficaz y eficiente deben sentirse motivados, es un hecho y una realidad que a mayor motivación existen mayores logros.

En ese sentido, (Pintado, 2011) asegura: “La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán alcanzar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona”. (p. 291)

La última dimensión considerada en nuestra variable 2 gestión es la de **Controlar**, proceso que permite medir si se cumple lo planeado con lo ejecutado, para poder tomar acciones que nos permita el logro de los objetivos y realizar una retroalimentación o feedback para la mejora continua.

Según (Robbins & Coutler, 2010) define: “El proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas”. (p. 7).

Según Koonts et al. (2012) define como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

El control está relacionado con el proceso de planeación, sin un objetivo no es posible el control. El desempeño del personal debe medirse según criterios establecidos, para el proceso de control se debe establecer estándares, medir desempeño contra estos estándares, corregir las variaciones de los estándares y planes.

Los indicadores a evaluar dentro de nuestra investigación con respecto a la dimensión control son los siguientes:

- **Seguimiento de Actividades (Supervisión)**

El seguimiento de actividades se realiza mediante la supervisión directa que tienen los responsables de proceso frente a los colaboradores que realizan las tareas de análisis u operativas.

Es necesario identificar el sistema por el cual se realizará el seguimiento respaldado por la estructura organizacional.

- **Sistema de Medición de Resultados (Indicadores)**

Contar con indicadores en la empresa es importante para conocer la situación actual y las brechas existentes entre lo planificado vs lo ejecutado.

Sin embargo, no solo es necesario contar con indicadores aislados que midan cada problemática dentro de los procesos de la organización sino integrarlo en un sistema que permita el control de los procesos de manera específica.

FONAFE (2018) especifica que: “La única manera de conocer el desempeño real de los procesos de la empresa, es contando con indicadores que midan las distintas dimensiones del proceso, entregándonos información confiable, oportuna y de valor para la toma de decisiones.” (p. 61)

- **Identificación de Hallazgos (No Conformidades)**

En la operación diaria usualmente se identifican espacios de mejora para realizar el proceso o procedimiento más eficiente y eficaz; estos hallazgos son necesarios porque sientan las bases de la mejora continua y la implementación de mejoras correctivas.

- **Mejoras Correctivas**

Los espacios de mejora identificados permitirán la aplicación propicia para las mejoras correctivas planteadas, y es que un principio básico del enfoque a procesos es justamente la mejora continua de los procesos de manera permanente. En ese sentido FONAFE (2018) recomienda a las empresas de su corporación que: “La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos de los clientes y aumentar la satisfacción del cliente”. (p. 50)

Posterior al detalle y definiciones que trae consigo la variable gestión con sus respectivas dimensiones e indicadores, se deduce que la gestión en la empresa implica la responsabilidad de conducción de la misma, dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos, para el logro de objetivos concretos y específicos, en un tiempo determinado, planificando actividades necesarias, organizando los recursos, dirigiendo al personal y controlando que lo planificado se cumpla con lo programado.

Es conveniente además resaltar el rol y el fin que el gestor ejerce en una organización, pues el gestor es la persona que tiene como fin alcanzar los objetivos, para lo cual interpreta los mismos y ejecuta el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control).

Es necesario definir las funciones de un gestor dentro de las funciones administrativas, tal y como se aprecia a continuación:

**Cuadro N°2.6
FUNCIONES DEL GESTOR**

FUNCIÓN	DEFINICIÓN	ATIVIDAD
PLANEACIÓN	Definir objetivos, establecer estrategias y desarrolla planes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar los objetivos. 2. Diseñar y seleccionar estrategias. 3. Desarrollar planes. 4. Fijar procedimientos y crear políticas.
ORGANIZACIÓN	Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Describir la estructura de la organización. 6. Describir y evaluar cargos 7. Establece las líneas de mando.
DIRECCIÓN	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Motivar y delegar. 9. Dar orientaciones y ordenes
CONTROL	Es dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Supervisar las actividades. 11. Establecer un sistema de información de rendimientos y estándares. 12. Adoptar medidas correctivas.

Fuente: Adaptado de Robbins, S.P. y Coulter M., Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones, 2010, p.8.

Seguidamente, luego de definir la gestión y lo que implica el proceso administrativo para llevar a cabo una gestión integral, es necesario explicar adicionalmente que la palabra gestión se relaciona con la idea de acción para cumplir con los objetivos de la organización.

En ese sentido, las organizaciones deben gestionar los procesos de su empresa y en la actualidad, el enfoque basado en procesos, nos brinda una herramienta para gestionarlos de manera integral.

El ciclo de Deming o también denominado PDCA (iniciales de las palabras en inglés Planning, Do, Check y Act), las divide en etapas que permiten progresivamente gestionar y mejorar el proceso que se requiere controlar en la empresa.

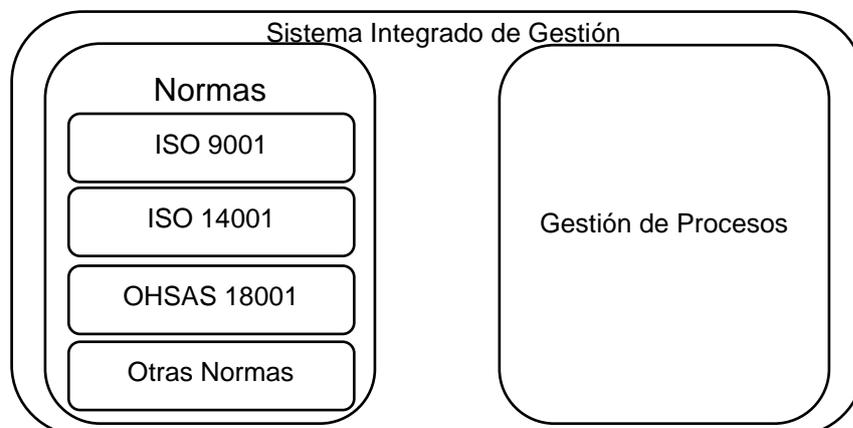
Figura N°2.15
CICLO DE DEMING O PDCA



Fuente: Gestión por procesos, Pérez José, 2012, p.132

Otro concepto importante que relaciona el enfoque a procesos (modelo administrativo) y la gestión de la empresa es el denominado sistema de gestión de calidad o Sistemas integrados de Gestión, según Pitando (2011) lo define como: “El conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y usuarios”. (p. 220). Las normas a la que hace referencia la definición son las internacionales como la familia de ISOS u OHSAS.

Figura N°2.16
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN



Fuente: Adaptado del Manual para la documentación de procesos y procedimientos (FONAFE), 2018, p.27.

Es un hecho que actualmente Editora Perú no cuenta con las certificaciones que se señalan en la Figura N°2.16; sin embargo, al aplicar el enfoque a procesos y orientar la empresa a los resultados, los procesos de la implementación de estas normas tienen una base sostenible puesto que se basan en el Principio de calidad denominado “Enfoque Basado en Procesos”.

2.3. Definición de términos básicos

a) Acciones Correctivas

Como su propio nombre indica, sirven para corregir un problema real detectado y evitar su repetición. Es decir, la apertura de una Acción Correctiva viene condicionada por la detección de una No Conformidad real previa, ya acaecida en la organización.

b) Core Business

Es también conocido como el corazón del negocio que es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado, es decir; son aquellas actividades que estacan de una empresa de su competencia.

c) Delegar

La acción de delegar consiste en otorgar a otra persona una responsabilidad determinada.

d) Diagrama

Representación gráfica de las variaciones de un fenómeno o de las relaciones que tienen los elementos o las partes de un conjunto.

e) Estándar

Un estándar es un conjunto de reglas que deben cumplir los productos, procedimientos o investigaciones que afirmen ser compatibles con el mismo producto.

f) Estrategia

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

g) Enfoque

Un enfoque es un cuerpo de conocimiento preexistente, junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción.

h) Enfoque basado en procesos

El Enfoque basado en Procesos es una herramienta formidable para gestionar y organizar las actividades de una organización, favoreciendo además la creación de valor para el cliente y otras partes interesadas.

i) Entradas

Elementos que sirven como insumos necesarios para llevar a cabo una serie de actividades dentro del procedimiento proporcionados por los proveedores (internos o externos) y puedan ser transformados en salidas para determinados clientes (internos o externos).

j) Ficha de proceso

La ficha de proceso es un documento donde se recogen los principales componentes del proceso. Ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización aclarando su papel, otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones.

k) Gestión de procesos

Cuando una empresa selecciona uno de sus procesos para iniciar con su automatización, es decir, una gestión de procesos selecciona proceso por proceso y los va automatizando.

l) Gestión por procesos

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en un enfoque a procesos.

m) Indicador de proceso

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

n) ISO

Sigla de la expresión inglesa International Organization for Standardization, Organización Internacional de Estandarización, sistema de normalización internacional para productos de áreas diversas.

o) ISOTools

Es una empresa de consultoría, con más de 15 años de experiencia, que ayuda a las organizaciones comprometidas con la calidad y la excelencia.

p) Línea de mando

Al hablar de "línea o cadena de mando" nos referimos a la jerarquía de una empresa de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién.

q) Mapa de proceso

Herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura.

r) Proceso

Conjunto de procedimientos orientados a transformar los elementos de entrada (recursos) en elementos de salida (productos), que se traduzcan en un resultado que satisfaga los requerimientos del usuario.

s) Rendimiento

En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.

t) Responsables o Dueños de Proceso

Son aquellos colaboradores que cumplen un rol de responsabilidad referente a un proceso; supervisan los procesos y su funcionamiento (indicadores).

u) Salidas

Resultados que se obtienen producto de un procesamiento y que nacen con el insumo remitido por el proveedor específico. Orientados a satisfacer las necesidades del cliente.

v) Supervisar

Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros.

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Hi: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

H0: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado no influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

3.1.2 Hipótesis específicas

H1: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos influye en lo planeado por Editora Perú.

H0: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos no influye en lo planeado por Editora Perú.

H2: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) impacta en la forma de organización de Editora Perú.

H0: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) no impacta en la forma de organización de Editora Perú.

H3: El uso de la tecnología para gestionar procesos incide en el control organizacional en Editora Perú.

H0: El uso de la tecnología para gestionar procesos no incide en el control organizacional en Editora Perú.

H4: La Cultura Organizacional influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.

H0: La Cultura organizacional no influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.

H5: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.

H0: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas no conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.

3.2 Operacionalización de hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

La Empresa Peruana de Servicios Editoriales logra una gestión eficiente y eficaz al alcanzar el Nivel más alto de madurez de implementación del Enfoque Basado en Procesos.

3.2.2 Hipótesis específicas

H1: Editora Perú logra lo planeado al alcanzar el Nivel más alto de madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos.

H2: La Organización de Editora Perú se estructura sólidamente a causa del establecimiento de los instrumentos de gestión (Mapa de Procesos fichas de procesos, diagramas de flujos e indicadores de gestión).

H3: Editora Perú logra controlar integralmente sus procesos a través del uso de la tecnología (Herramienta -Sistema- de gestión de calidad)

H4: La Ejecución de la dirección de Editora Perú adopta estrategias significativas para mitigar el impacto en la cultura organizacional que conlleva la adopción del enfoque basado en procesos.

H5: El alcance de los objetivos a través de la Gestión aplicada por Editora Perú se materializa al enfocar la empresa al cliente y otras partes interesadas.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Variable 1

Cuadro N°3.1
OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE 1

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems Instrumento	Técnicas e instrumentos de recolección
1: Nivel de Madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos	Instrumentos de Gestión	Mapa de proceso	1	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.
		Ficha de proceso	2	
		Diagramas de flujo	3	
		Indicadores de Proceso	4	
	Cultura Organizacional	Clima Laboral en la empresa	8	
		Resistencia al cambio	9	

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems Instrumento	Técnicas e instrumentos de recolección
		Sensibilización del enfoque a proceso	10	
	Orientación a Clientes y Partes Interesadas	Conocimiento de Necesidades y requisitos del cliente del proceso	6,7	
		Percepción de Eficiencia y Eficacia del Proceso	5	
	Tecnología	Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación - (TIC) en el proceso	11	

Fuente: Elaboración propia

Dc: La madurez del Principio de calidad enfoque basado en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

Do: La madurez del Principio de Calidad del enfoque basado en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. y sus interacciones entre los mismos, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de Editora Perú S.A.

❖ **Dimensiones:**

1.1: Instrumentos de Gestión

Dc: Documentos técnico – administrativos establecidos en la organización con la finalidad de orientar la implementación del enfoque basado en procesos.

Do: Documentos técnico – administrativos establecidos en Editora Perú con la finalidad de orientar la implementación del enfoque basado procesos en todos los niveles de la empresa para el logro de sus objetivos organizacionales.

▪ **Indicadores**

- Mapa de procesos

Representación gráfica de los procesos de una organización, en donde se han de visualizar la relación entre los mismos y para ello se emplea diagramas para un mejor apoyo visual de lector del documento.

- Ficha de procesos

El presente indicador permitirá identificar si los colaboradores tienen conocimiento si se ha establecido algún documento donde se recogen los principales componentes del proceso (entradas, salidas, indicadores, interrelación entre procesos, características del proceso)

- Diagramas de flujo

Indicador que nos permitirá identificar si los colaboradores de Editora Perú tienen conocimiento si se encuentran establecidos esquemas o dibujos donde se detallan las actividades o tareas a realizar en su área/proceso.

- Indicadores de gestión

Permitirá conocer si los colaboradores tienen conocimiento de la existencia de indicadores de gestión (Controles, métricas, etc.) en el área o proceso en donde se desenvuelve.

1.2: Cultura Organizacional

Dc: Conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta.

Do: Conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de Editora Perú que son percibidas, sentidas o experimentadas por las colaboradoras que conforman la organización.

▪ Indicadores

- Clima Laboral

Ambiente generado por las emociones de cada uno de los integrantes de una organización, relacionado directamente con el grado de motivación de los colaboradores.

- Resistencia al cambio

Este indicador, permitirá saber cómo los colaboradores han reaccionado frente al nuevo modelo de gestión adoptado.

- Sensibilización del enfoque en el proceso

Con este indicador, nos informaremos acerca de los talleres de sensibilización o los esfuerzos que realizó la alta dirección para difundir la adopción del enfoque basado en procesos en Editora Perú.

1.3: Orientación a Clientes y Partes Interesadas

Dc: El enfoque basado en procesos tiene una máxima principal la cuál es orientar la organización al cliente y partes interesadas, tal y como lo indica la ISO en su documento orientador de Aseguramiento de la calidad (2008) afirma: “Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externo a la organización), con necesidades y expectativas sobre proceso, quienes definen los resultados requeridos del proceso” (p.3). Cada proceso debe encontrarse orientado a agregar valor para cumplir con las expectativas del cliente y los objetivos organizacionales.

Do: Capacidad de Editora Perú para orientar al cliente y otras partes interesadas cada proceso que se maneja internamente, con la finalidad de agregar valor en cada uno de los mismos para agregar valor al producto/servicio/información proporcionada al cliente y otras partes interesadas y directamente impactar en el logro de objetivos organizacionales de Editora Perú.

▪ Indicadores

- Conocimiento de necesidades y requisitos de los clientes del proceso y partes interesadas.
- Percepción de Eficiencia y eficacia del proceso al adoptar el enfoque.

1.4: Tecnología

Dc: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector

Do: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en Editora Perú para gestionar los procesos de la empresa.

▪ Indicadores

- Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso.

El indicador permitirá verificar como el proceso aprovecha las TIC para ejecutarlo de manera efectiva.

3.3.2 Variable 2

Cuadro N°3. 2
OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE 2

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos de recolección
Gestión	Planeación	Visión y Misión de la Empresa	12	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.
		Objetivos Estratégicos (Balanced Scorecard)	13	
		Documentos de Gestión (MOF, PEI, POI)	14,15 y 16	
	Organización	Estructura Organizacional	17, 18 y 19	
		Funciones y responsabilidades	20	
	Dirección	Nivel de Empoderamiento y Liderazgo	21 y 22	
		Nivel de Motivación de empleados	23	
	Control	Seguimiento de Actividades (Supervisión)	24	
		Sistema de Medición de Resultados (Indicadores)	25	
		Identificación de Hallazgos (No Conformidades)	26 y 27	
		Mejoras Correctivas	28	

Fuente: Elaboración propia.

Dc: Conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

Do: Conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre uno o más recursos para el cumplimiento de la estrategia de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., a través de un ciclo sistemático y continuo determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control.

❖ Dimensiones

2.1: Planeación

Dc: Proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas

Do: Proceso de establecer metas en Editora Perú y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

- **Indicadores**

- Visión y Misión de la Empresa

Indicador que permitirá identificar si los colaboradores de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. conocen la misión (Qué es lo que hace actualmente la empresa y visión (Hacia donde se dirige la empresa y como se ve en el futuro) de la organización.

- Objetivos estratégicos (Balanced Scorecard)

Establecidos en el Cuadro de Mando Integral bajo las cuatro perspectivas (Fortalecimiento Organizacional, Procesos Efectivos, Grupos de Interés y Resultados), el presente indicador permitirá identificar si los colaboradores tienen conocimiento de los mismos y la relación con sus procesos.

- Documentos de Gestión.

Instrumentos normativos que facilitan la planificación de objetivos, metas, indicadores, funciones, responsabilidades, proyectos, actividades y tareas.

2.2: Organización

Dc: Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Do: Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de Editora Perú, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la planteadas en la planificación de la empresa.

- Estructura organizacional

Indicador que nos permitirá conocer los cambios en orden y distribución de la estructura organizacional durante la adopción del enfoque basado en procesos en Editora Perú.

- Establecimiento de Funciones y responsabilidades.

Indicador que permitirá conocer si el trabajador percibe que sus funciones y responsabilidades se encuentren delimitadas.

2.3: Dirección

Dc: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a sus tareas.

Do: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los colaboradores de Editora Perú, con respecto a sus tareas.

- Grado de motivación a los empleados

Con este indicador podremos conocer acerca de los métodos o tácticas que realizó la alta dirección para difundir la adopción del enfoque basado en procesos en Editora Perú.

- Grado de Empoderamiento y liderazgo.

Indicador que nos muestra las medidas que la Alta dirección ha tomado para la adopción del enfoque basado en procesos en Editora Perú.

2.4: Control

DC: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Do: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas en Editora Perú S.A.

- Seguimiento de actividades (supervisión)

Indicador que permitirá identificar si existe actualmente un seguimiento a las actividades que realizan los colaboradores por parte de un investigador.

- Sistema de medición de resultados (Indicadores)

Indicador que identificará si los colaboradores de Editora Perú tienen conocimiento de la existencia de un sistema de medición de resultados en el área/proceso en donde se desenvuelve.

- Identificación de hallazgos (No Conformidades)

Permitirá conocer si los colaboradores y el proceso en general identificar las causas de las no conformidades halladas en conjunto con el responsable de proceso.

- Mejoras correctivas

Identificará si hallada las No Conformidades se establece un Plan de Mejoras Correctivas en Editora Perú.

CAPITULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

4.1 Tipo y diseño de la investigación

4.1.1 Tipo de investigación

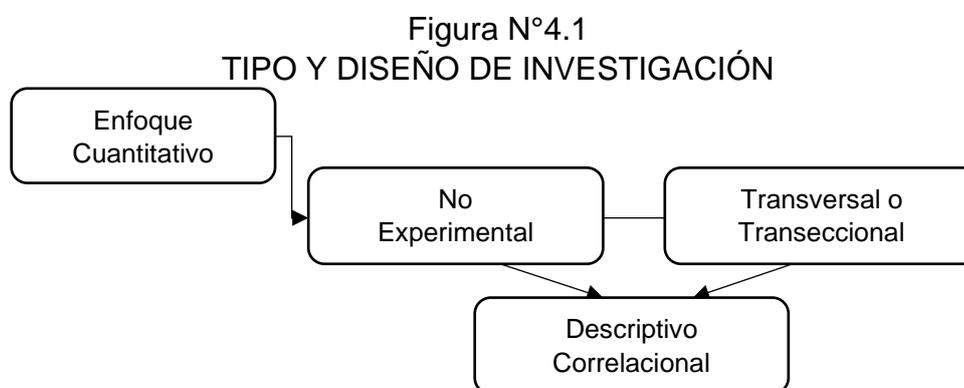
En la presente investigación utiliza un diseño cuantitativo de tipo descriptivo - correlacional, ya que busca determinar con precisión el nivel de madurez que presenta el enfoque basado en procesos y su influencia en la Gestión para así plantear con mayor amplitud, mejoras que ayuden alcanzar el nivel de madurez óptimo.

4.1.2 Diseño de investigación

Con un enfoque de investigación cuantitativo aplicado porque investiga sobre la gestión administrativa con la finalidad de recomendar mejoras.

La presente investigación es de tipo No Experimental debido a que no manipula las variables en estudio y transversal (llamado también transeccional) porque la medición de las características, las relaciones y la causalidad de las variables en un momento único en el tiempo.

4.1.3 Diagrama del tipo y diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Población y muestra

4.2.1 Población general

La población se encuentra conformada por los colaboradores que se encuentran en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de Editora Perú (352 colaboradores), aprobado por Acuerdo de Directorio N° 2117 – 1340 del 26.07.2018, teniendo en cuenta la población general se establecen los criterios de inclusión y exclusión.

4.2.2 Criterios de inclusión y exclusión

Para establecer la delimitación poblacional para la presente investigación se listan los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- a) Se considera a los colaboradores que se encuentran en Lima Metropolitana y Callao.
- b) Se excluyen de la población a los colaboradores que se encuentran en cada una de las provincias (Puntos de Venta a nivel nacional)
- c) Asimismo, se excluye a los directores de la empresa.

Con la delimitación expuesta, el marco poblacional específico sería de 320 colaboradores de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., mencionado dato ayudará a calcular la muestra de la presente investigación.

4.2.3 Muestra

La muestra de la presente investigación es de tipo probabilística simple, dividida en dos estratos por conveniencia, la cuál será calculada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra expresada en número de colaboradores.

Z = Valor obtenido a través de la tabla de distribución normal para un nivel de confianza determinado.

p = Probabilidad de éxito que tiene cada integrante de la población.

q = Probabilidad de fracaso que tiene cada integrante de la población.

E = Error estimado adoptado por los investigadores.

Aplicando la fórmula para el cálculo de la muestra a la presente investigación:

Parámetros:

Tabla N°4.1
PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA

Parámetros	Valores
Población (N)	320
Nivel de Confianza	95%
Valor "Z"	1.96
Éxito (p)	50%
Fracaso (q)	50%
Error de estimación (E)	5%

Fuente: Elaboración propia

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 320 \times 50\% \times 50\%}{(0.05)^2 \times (320 - 1) + (1.96)^2 \times 50\% \times 50\%}$$

$n = 123 \text{ Trabajadores}$

El tamaño de la muestra es de 123 colaboradores a quienes se les aplicarán los instrumentos de la presente investigación.

Dentro de la muestra de 123 colaboradores, se aplicará el instrumento para medir el nivel de madurez de implementación del enfoque basado en procesos y la gestión a 107 colaboradores y para reforzar la medición del nivel de madurez se aplicará otro instrumento a 16 responsables de procesos.

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información documental

4.3.1 Técnicas

- Análisis documental

4.3.2 Instrumentos

- Guía de revisión de documentos relacionados con el enfoque basado en procesos.
 - ✓ OD-02-001 Mapa de Procesos
 - ✓ DI-02-001 Gestión de documentos normativos y organizativos.
 - ✓ PR-02-001 Formulación de documentos normativos y organizativos.
 - ✓ Adjudicación de Menor Cuantía N° 0030-2015-EP derivada de la Adjudicación Directa Selectiva N°0018-2015-EP “Contratación del servicio de: Servicio de implementación de la herramienta tecnológica para la automatización de la Gestión de Calidad.

4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo

4.4.1 Técnicas

- Encuesta a Responsables de procesos
- Encuesta a colaboradores de la empresa

4.4.2 Instrumentos

- Cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174
- Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.

4.5 Análisis y procesamiento de datos

El análisis de la presente investigación se realizará bajo el enfoque cuantitativo, se usará estadística inferencial y se aplicará pruebas de coeficiente correlacional (V) de Cramer por el tipo de variables medidas (cualitativa nominal dicotómica), en función en la prueba no paramétrica Chi Cuadrado (χ^2) en las pruebas de hipótesis y correlaciones establecidas.

Se procesarán los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados siguiendo un orden lógico u coherente:

- a) Revisión de los datos obtenidos o recopilados.
- b) Codificación de Datos obtenidos.
- c) Ingreso de información al paquete estadístico.
- d) Generación de la base de datos.
- e) Tabulación.
- f) Representaciones Gráficas.
- g) Análisis de estadísticos descriptivos y coeficiente de correlación.

Para analizar las variables de estudio con mayor rapidez, se utilizará el software estadístico Statitiscal Package for the Social Sciences (SPSS) Versión 25.

CAPITULO V

RESULTADOS

En el presente capítulo se detallarán los principales resultados de la investigación de acuerdo a la aplicación de los instrumentos; para la mejor comprensión del capítulo determinó subdividir el mismo de acuerdo a la estructura de presentación del informe final de tesis que comprende los subcapítulos de resultados descriptivos (Subdividido en la confiabilidad y validez de los instrumentos y resultados de aplicación de los instrumentos), resultados inferenciales y el análisis correlacional correspondiente al capítulo de otros tipos de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis (basados en los resultados descriptivos obtenidos); mencionado capítulo responde directamente a los objetivos que guían la presenta investigación los cuáles listamos a continuación para una orientación en la presentación de los resultados:

a) Objetivo General

Medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y su influencia en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018.el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y su influencia en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el grado de influencia del nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en proceso en la planeación de Editora Perú.
- ✓ Identificar la influencia del establecimiento los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) en la ejecución de la organización de Editora Perú S.A.
- ✓ Identificar la incidencia del uso de la tecnología para gestionar procesos y el control organizacional de Editora Perú.
- ✓ Identificar la influencia de la cultura organizacional en la dirección ejecutada por Editora Perú.
- ✓ Identificar la incidencia de la orientación hacia el cliente (interno y externo) y otras partes interesadas en la Gestión de Editora Perú.

5.1 Resultados descriptivos

Antes de detallar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos en las instalaciones de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. (Editora Perú) es necesario explicar la confiabilidad y validez, unidades de análisis y objetivo de la aplicación.

5.1.1 Instrumentos aplicados

a) Cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 en ISO 9004.

a.1. Objetivo

Medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en Editora Perú en base a una escala ordinal de madurez adaptado de la Norma UNE 66174 en ISO 9004. Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento complementarán los resultados del cuestionario que vincula las dos variables en investigación para el análisis correlacional.

a.2. Unidades de Análisis (Muestra)

El instrumento se aplicó a los responsables de proceso (Colaboradores de nivel 0 y 1 según mapa de procesos, Gerentes y Jefes de Área), puesto que las preguntas estaban orientadas a los mismos.

Aplicado a la totalidad de responsables de proceso (16 colaboradores).

a.3. Confiabilidad y Validez.

Con respecto a la confiabilidad del presente cuestionario, al ser un instrumento integrado en una norma internacional que se encuentra publicada desde el año 2010 y es de dominio público; al ser adaptado a la realidad de la investigación, sufrió cambios de forma de fondo, en ese sentido, el instrumento es confiable por que la orientación y la medición sigue enfocada a medir el nivel de madurez. Para medir la claridad y entendimiento del instrumento se realizó una prueba piloto aplicado a 5 unidades muestrales, con resultados confiables de la aplicación general a toda la muestra. Así mismo, se sometió el instrumento a la validación a través de la opinión de expertos (2 Ingenieros Industriales expertos en procesos, 2 administradores de empresa y 1 economista) todos con conocimiento de metodología de la investigación científica, valorando aspectos de claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad,

consistencia, coherencia y metodología. Brindaron además una serie de recomendaciones, mejoras que fueron tomados en cuenta para el perfeccionamiento y obtención de resultados más óptimos y precisos a través del instrumento validado.

b) Cuestionario de Nivel de Madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.

a.1. Objetivo

Medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y la gestión aplicada en Editora Perú.

a.2. Unidades de Análisis (Muestra)

El instrumento se aplicó los colaboradores de nivel 2 y 3 según mapa de procesos; analistas, asistentes, auxiliares y operarios, puesto que la preguntas estaban orientadas a los mismos.

Aplicado a 107 colaboradores según cálculo de la muestra probabilística, detallado en el capítulo IV de la presente investigación.

a.3. Confiabilidad y Validez

El instrumento fue elaborado por los investigadores, aplicándose una fórmula rigurosa para analizar la confiabilidad y adicionalmente el juicio de expertos para la validez.

✓ Confiabilidad (Consistencia interna)

Para medir la confiabilidad del instrumento se calculó el coeficiente Kurden & Richardson (KR 20) debido a que las variables a medir son cualitativas nominales dicotómicas.

El presente coeficiente se calculó con los resultados obtenidos en la prueba piloto aplicado a 12 unidades muestrales; a través de la siguiente fórmula:

Donde:

$$r_{20} = \left(\frac{K}{K-1} \right) \times \left(\frac{St^2 - \sum pq}{St^2} \right)$$

r_{20} = Coeficiente de Kurden y Richardson.

K = Número de Ítems del instrumento dicotómico

S_T^2 = Varianza Total

p = Responden afirmativamente (1)

q = Responden negativamente (0)

Aplicando los cálculos respectivos, obtenemos un coeficiente KR 20 de 77.7%, indicador que el instrumento es confiable.

Así mismo, el KR 20 al ser una consecuencia del coeficiente de confiabilidad Alfa (α) de Cronbach calculamos para ratificar la confiabilidad y consistencia interna del instrumento.

Tabla N°5.1
RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS PILOTO

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Tabla N°5.2
CÁLCULO COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,795	,777	28

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El Alfa de Cronbach calculado es de 79.5 %, valor aproximado al cálculo del KR 20.

✓ Validez a través de 5 expertos en el tema de investigación.

5.1.2 Resultados descriptivos del cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 en ISO 9004.

El presente cuestionario se aplicó a los 16 responsables de procesos de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales, obteniendo los resultados para las preguntas estructuradas de la siguiente manera:

- ✓ Cuadro de Frecuencias
- ✓ Representación Gráfica
- ✓ Interpretación de los Resultados

A continuación, se lista cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo a las preguntas del instrumento.

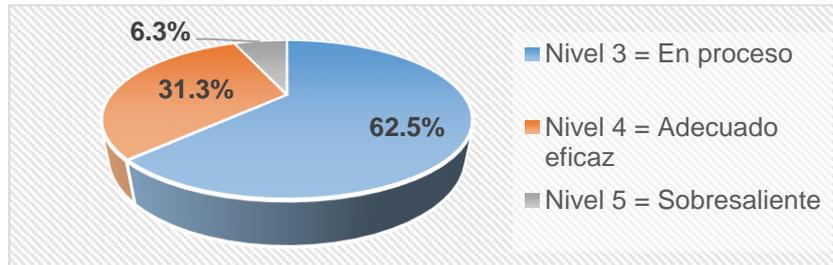
1. ¿Se conoce el tipo de proceso que se maneja (estratégico/Operativo/Apoyo) de acuerdo al Mapa de Procesos establecido en Editora Perú?

**Cuadro N° 5.1
IDENTIFICACIÓN DE TIPOS DE PROCESO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 3 = En proceso	10	62,5	62,5
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	5	31,3	93,8
	Nivel 5 = Sobresaliente	1	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Gráfico N° 5.1
PORCENTAJE DE IDENTIFICACIÓN DE TIPOS DE PROCESO**



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados

Del gráfico se observa que el 62.5% de Responsables de Proceso percibe en un nivel 3 de madurez, el 31.3% en nivel 4 y 6.3% en nivel 5, conociendo el tipo de proceso que lideran. Editora Perú se encuentra en un proceso (nivel 3 de madurez) de la implementación de un sistema de gestión de calidad, tiene identificado y documentado los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, conformado en el mapa de procesos establecido de Editora Perú.

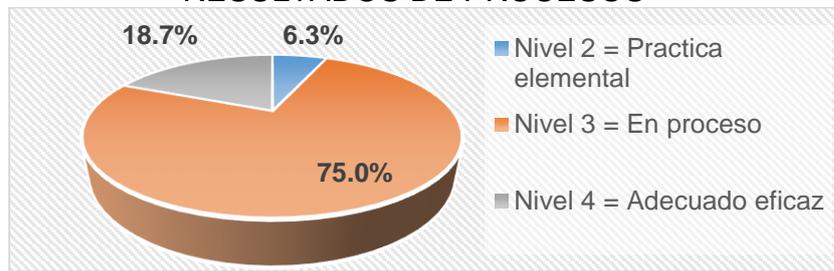
2. ¿Están definidos los propietarios, los elementos de entrada y los resultados de los procesos?

**Cuadro N°5.2
DEFINICIÓN DE PROPIETARIOS, ENTRADAS Y RESULTADOS DE LOS PROCESOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	1	6,3	6,3	6,3
	Nivel 3 = En proceso	12	75,0	75,0	81,3
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.2
PORCENTAJE DE DEFINICIÓN DE PROPIETARIOS, ENTRADAS Y RESULTADOS DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico el 75% de los encuestados percibe en nivel 3 el manejo de documentación como ficha de procesos, el 18.7% en nivel 4 y el 6.3% en nivel 2. En Editora Perú se maneja la ficha de procesos el cual es un documento donde describe los elementos de entrada y los resultados de los proceso.

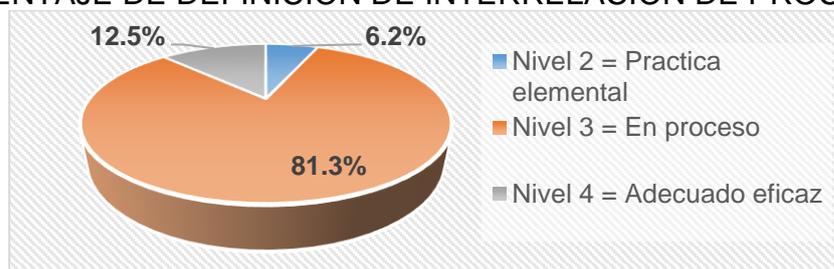
3. ¿Están definidos las interrelaciones entre los procesos? (A través de Diagramas de Flujo)

Cuadro N°5.3
DEFINICIÓN DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	1	6,3	6,3	6,3
	Nivel 3 = En proceso	13	81,3	81,3	87,5
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.3
PORCENTAJE DE DEFINICIÓN DE INTERRELACIÓN DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Sobre la pregunta planteada de conocer la interrelación de los procesos (Diagrama de proceso o flujo), el 81.3% percibe un nivel 3, el 12.5% en nivel 4 y el 6.2% en un nivel 2. Parte de implementar un enfoque basado en procesos

implica que los documentos se encuentren documentados, Editora Perú cuenta con Diagrama de flujo donde se observa las interrelaciones de los procesos.

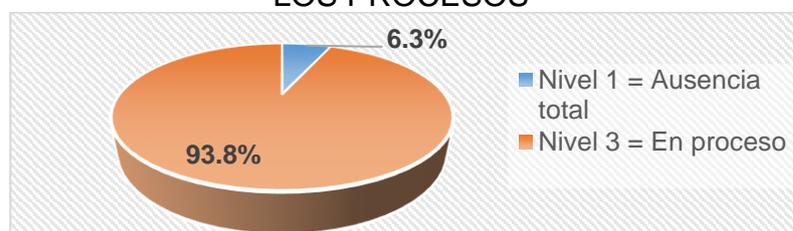
4. ¿Existen indicadores asociados a su proceso?

Cuadro N°5.4
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 1 = Ausencia total	1	6,3	6,3	6,3
	Nivel 3 = En proceso	15	93,8	93,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.4
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES ASOCIADOS A LOS PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 93.8%, percibe un nivel 3 para el manejo de indicadores, pero el 6.3% un nivel 1. Editora Perú tiene establecido indicadores para sus procesos, con el cual realiza seguimiento y establece objetivos, establecidos en el Balanced scorecard.

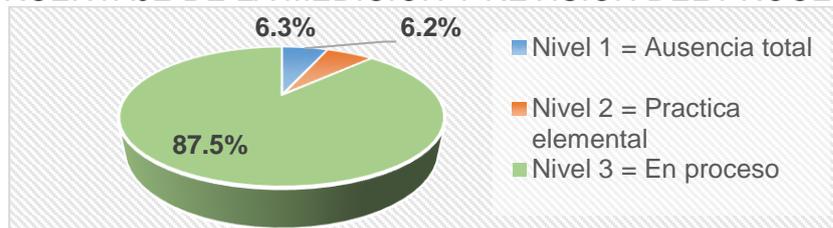
5. ¿El método empleado para medir que el proceso sea eficaz y eficiente se revisa de forma periódica?

Cuadro N°5.5
MEDICIÓN Y REVISIÓN DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 1 = Ausencia total	1	6,3	6,3	6,3
	Nivel 2 = Practica elemental	1	6,3	6,3	12,5
	Nivel 3 = En proceso	14	87,5	87,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.5
PORCENTAJE DE LA MEDICIÓN Y REVISIÓN DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 87.5% percibe un Nivel 3, el 6.3% un nivel 2 y el 6.2% un nivel 1 respecto a la medición y revisión del proceso. Editora Perú realiza seguimientos a sus procesos de manera periódica, a través de indicadores, para asegurar que sus procesos sean eficaz y eficiente.

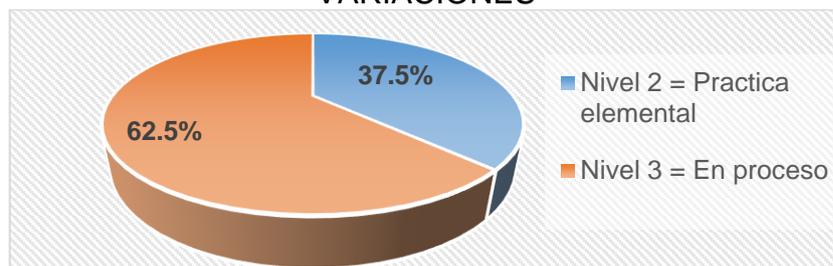
6. ¿Se adapta el proceso ante posibles variaciones en el producto o servicio?

Cuadro N°5.6
ADAPTACIÓN DEL PROCESO A VARIACIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	6	37,5	37,5	37,5
	Nivel 3 = En proceso	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.6
PORCENTAJE RESPECTO A LA ADAPTACIÓN DEL PROCESO A VARIACIONES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 62.5% percibe un nivel 3 y el 37.5% un nivel 2 de madurez respecto a la adaptación del proceso a variaciones. Los procesos establecidos en Editora Perú se adaptan a variaciones, Editora realiza estudios sobre la capacidad del proceso.

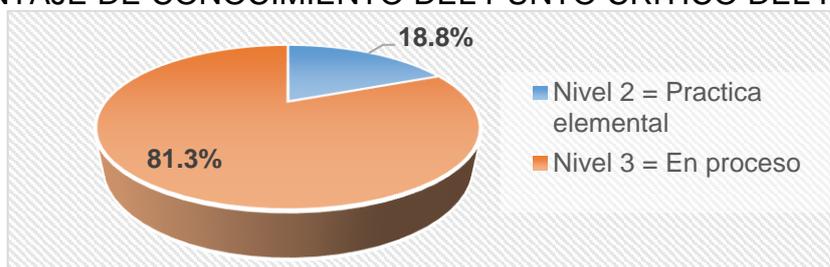
7. ¿Se conoce los puntos críticos del proceso que tiene tendencia en variar?

**Cuadro N°5.7
CONOCIMIENTO DEL PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	3	18,8	18,8	18,8
	Nivel 3 = En proceso	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Gráfico N°5.7
PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DEL PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

De los encuestados el 81.30% percibe un nivel 3 y el 18.8% un nivel 2 respecto al conocimiento de puntos críticos en el proceso.

Los colaboradores de Editora Perú conocen los puntos críticos del proceso que tiene tendencia a variar, estando capacitados para desempeñar sus procesos.

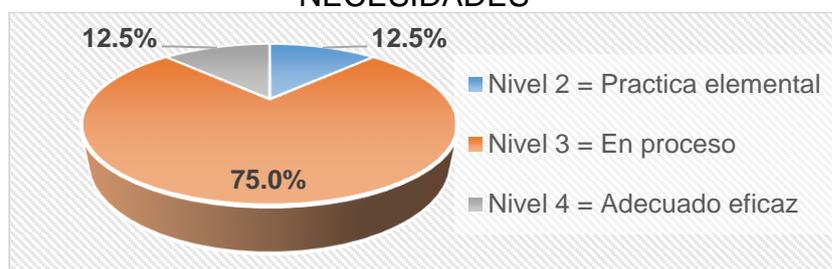
8. ¿Está orientado el proceso a satisfacer las necesidades de los clientes (Internos o externos) y de otras partes interesadas?

**Cuadro N°5.8
ORIENTACIÓN A SATISFACER NECESIDADES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	2	12,5	12,5	12,5
	Nivel 3 = En proceso	12	75,0	75,0	87,5
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.8
 PORCENTAJE DE PROCESOS ORIENTADOS A SATISFACER NECESIDADES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico se desliza sobre la orientación a satisfacer necesidades, que el 75% percibe un nivel 3, el 12.5% un nivel 4 y el 12.5% un nivel 2. En Editora Perú los procesos están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas, Editora Perú toma en cuenta la voz del cliente, realizando encuestas a través de correos, reuniones con los clientes, por cotizaciones que realizan a los clientes, etc.

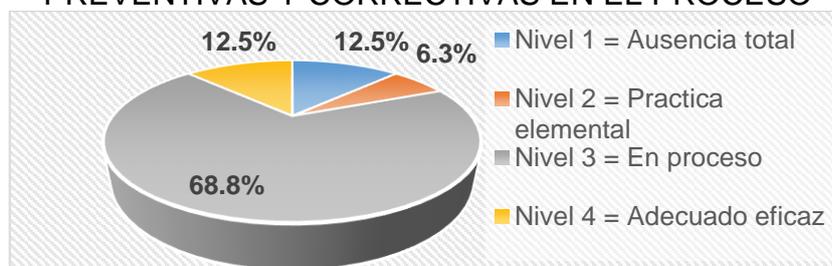
9. ¿La empresa cuenta con medidas preventivas y/o correctivas ante posibles fallos del proceso?

Cuadro N°5.9
 ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS EN EL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 1 = Ausencia total	2	12,5	12,5	12,5
	Nivel 2 = Practica elemental	1	6,3	6,3	18,8
	Nivel 3 = En proceso	11	68,8	68,8	87,5
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N° 5.9
 PORCENTAJE DE NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS EN EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 68.8% percibe un nivel 3, el 12.5% nivel 4, el 12.5% nivel 1 y el 6.3% un nivel 2 respecto al establecimiento de medidas preventivas y correctivas en el proceso. Editora Perú cuenta con medidas preventivas y correctivas derivadas del seguimiento a los procesos, cuenta con planes de contingencia para el correcto funcionamiento de la empresa.

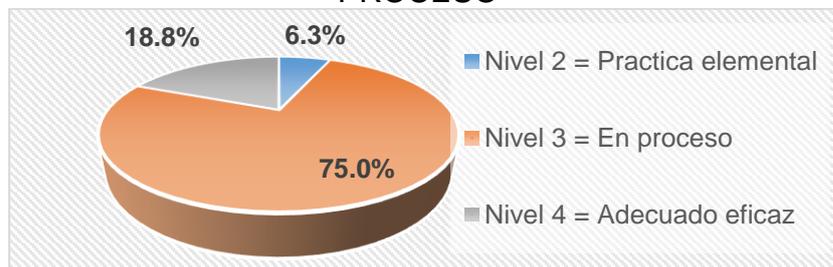
10. ¿Se dispone de todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo y seguimiento del proceso?

Cuadro N°5.10
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	1	6,3	6,3	6,3
	Nivel 3 = En proceso	12	75,0	75,0	81,3
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.10
PORCENTAJE DE NIVEL DE DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 75% perciben un nivel 3, el 18.8% un nivel 4 y el 6.3% un nivel 2 respecto a la disponibilidad de recursos del proceso. Editora Perú brinda los recursos necesarios para el seguimiento y desarrollo de los procesos, el presupuesto es dispuesto por la cartera presupuestal de FONAFE y por los ingresos que percibe Editora Perú.

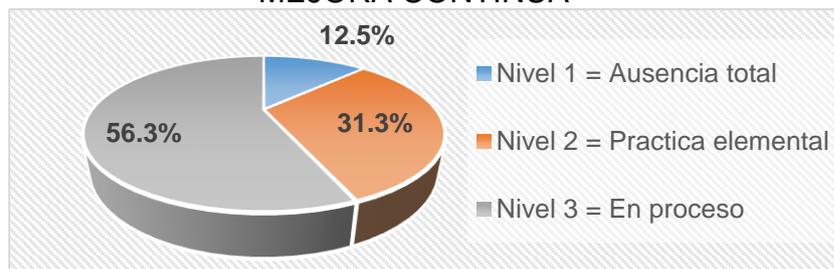
11. ¿Existe una sistemática de diseño y desarrollo de los procesos para la mejora continua de su eficacia y eficiencia?

Cuadro N°5.11
DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 1 = Ausencia total	2	12,5	12,5	12,5
	Nivel 2 = Practica elemental	5	31,3	31,3	43,8
	Nivel 3 = En proceso	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.11
PORCENTAJE DE NIVEL DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 56.3% perciben un nivel 3, el 31.3% un nivel 2 y el 12.5% un nivel 1 respecto al diseño y desarrollo de los procesos y mejora continua. Editora Perú cuenta con procedimientos y tareas sistematizadas como en el área/proceso de producción que para la elaboración de los productos utiliza el diagrama de operaciones de proceso (DOP), el área/proceso de logística utiliza el sistema BAAN para el seguimiento de órdenes de compra, etc; a su vez la Alta Dirección a través de la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo revisa el diseño periódicamente para luego su respectiva validación por la Alta dirección.

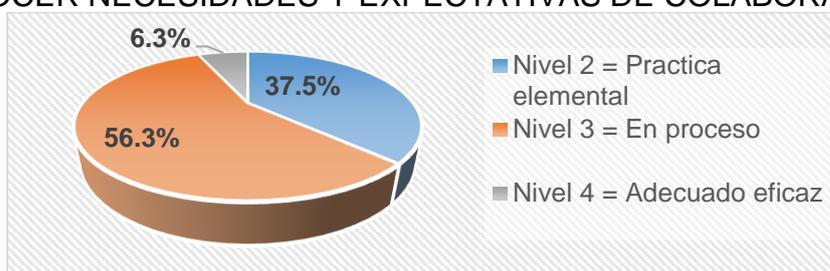
12. ¿Existen mecanismos en su área/proceso para conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores?

Cuadro N°5.12
NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA CONONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE COLABORADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	6	37,5	37,5	37,5
	Nivel 3 = En proceso	9	56,3	56,3	93,8
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.12
 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS PARA CONOCER NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 56.30% de los encuestados perciben un nivel 3, el 37.5% un nivel 2 y el 6.3% un nivel 4 respecto al conocimiento de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Editora Perú con el fin de conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores se aplican encuestas sobre clima laboral.

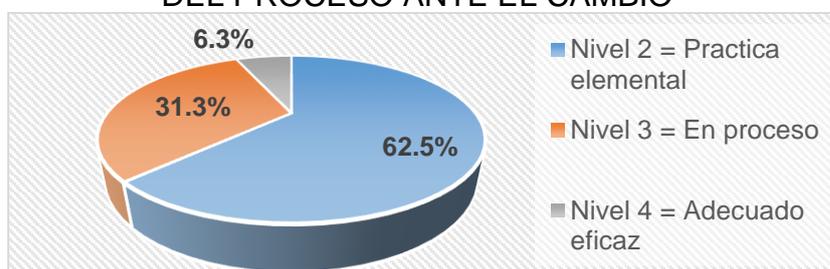
13. ¿Se evidencia una actitud proactiva de los miembros de su área/proceso ante el cambio?

Cuadro N°5.13
 NIVEL DE ACTITUD PROACTIVA DE LOS MIEMBROS DEL PROCESO ANTE EL CAMBIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	10	62,5	62,5	62,5
	Nivel 3 = En proceso	5	31,3	31,3	93,8
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.13
 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ACTITUD PROACTIVA DE LOS MIEMBROS DEL PROCESO ANTE EL CAMBIO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 62.5% percibe un nivel 2, el 31.3% un nivel 3 y el 6.3% un nivel 4, acerca de la actitud proactiva de los miembros ante el cambio. Editora aplica encuestas de clima laboral para medir la resistencia al cambio.

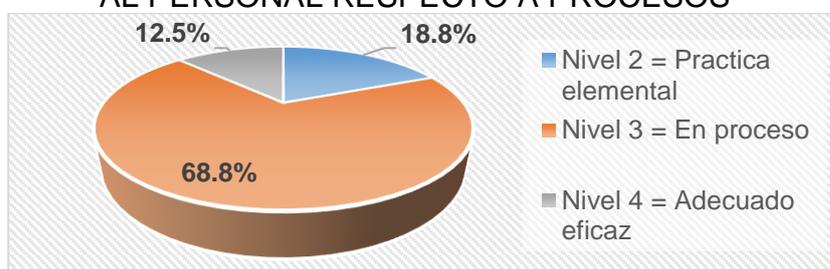
14. ¿Recibieron periódicamente capacitaciones o charlas para la sensibilización de la implementación del enfoque basado a procesos?

**Cuadro N°5.14
NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE CAPACITACIONES AL PERSONAL
RESPECTO A PROCESOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	3	18,8	18,8	18,8
	Nivel 3 = En proceso	11	68,8	68,8	87,5
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Gráfico N°5.14
PORCENTAJES DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO DE CAPACITACIONES
AL PERSONAL RESPECTO A PROCESOS**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 68.8% percibe un nivel 3, el 18.8% un nivel 2 y el 12.5% un nivel 4, para el recibimiento de capacitaciones o charlas de sensibilización de la implementación del enfoque basado en procesos. Editora Perú aplica charlas de capacitación y sensibilización a responsables de proceso para que la interiorización del modelo de enfoque basado en procesos decante en cascada a todo el personal.

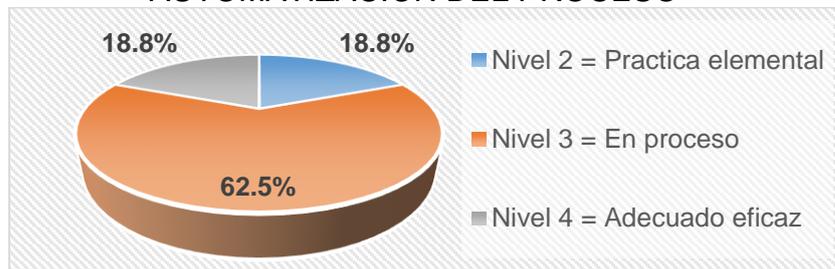
15. ¿Se utiliza la tecnología para automatizar su proceso?

**Cuadro N°5.15
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN DEL
PROCESO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	3	18,8	18,8	18,8
	Nivel 3 = En proceso	10	62,5	62,5	81,3
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N° 5.15
 PORCENTAJES DE NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA Y AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 62.5% de los encuestados percibe un nivel 3, el 18.8% un nivel 2 y el 18.8% un nivel 4 para la automatización de los procesos mediante la tecnología. Editora Perú aplica tecnologías de información y comunicación como las herramientas como el BAAN (software que ayuda en el proceso de logística), el DOP (diagrama de operaciones de proceso) para el proceso de producción.

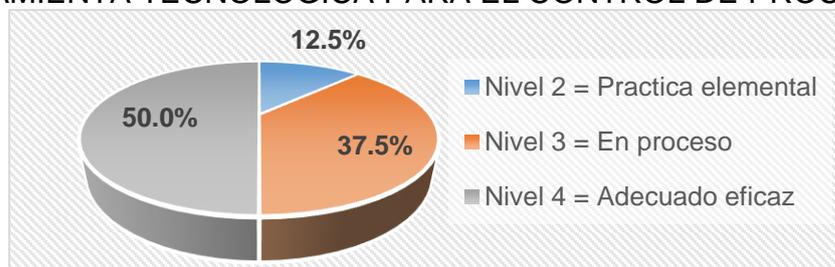
16. ¿Se utiliza alguna herramienta tecnología (sistema de gestión de calidad) para el control de su proceso?

Cuadro N°5.16
 NIVEL DE ESTABLECIMIENTO Y USO DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA EL CONTROL DE PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel 2 = Practica elemental	2	12,5	12,5	12,5
	Nivel 3 = En proceso	6	37,5	37,5	50,0
	Nivel 4 = Adecuado eficaz	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.16
 PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTABLECIMIENTO Y USO DE HERRAMIENTA TECNOLÓGICA PARA EL CONTROL DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados

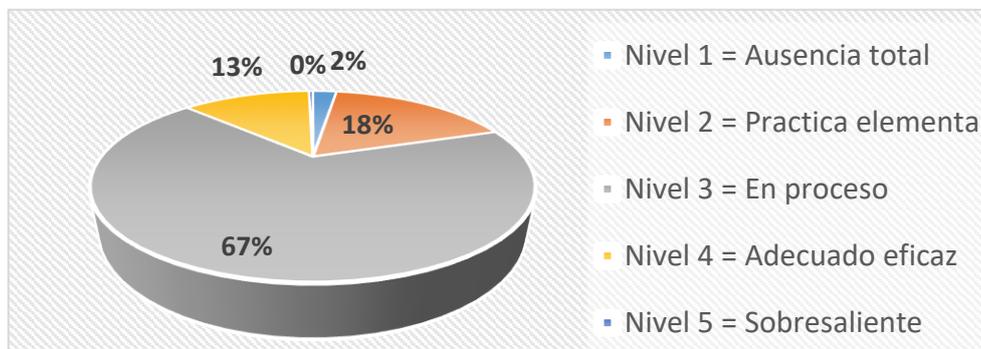
Del gráfico, el 50% percibe un nivel 4, el 37.5% en nivel 3 y el 12.5% en nivel 2, para la utilización de alguna herramienta tecnológica para el control del proceso que maneja. Editora Perú utiliza la herramienta tecnológica IsoTools el cual ayuda al control de los procesos.

5.1.3 Conclusiones preliminares de la aplicación del instrumento para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 en ISO 9004.

Del análisis de cuestionario empleado a los 16 responsables de procesos podemos interpretar que Editora Perú se encuentra en un Nivel 3 (Nivel Satisfactorio o En Proceso) de la implementación del enfoque basado en procesos, el 67 % de los encuestados percibe un nivel 3.

Editora Perú presenta una etapa temprana de mejoras sistemáticas, se revisan las actividades y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos, un despliegue de objetivos y un cuadro de mandos.

Gráfico N°5.17
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA,
ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174 EN ISO 9004



Fuente: Elaboración propia

Del Cuestionario de Evaluación detallada del Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos se concluyó a lo siguiente:

- En Editora Perú existe una sistemática de diseño y desarrollo de los procesos para la mejora continua, basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte, y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la empresa.

- Están definidos los propietarios, los elementos de entrada y los resultados de los procesos.
- También se ha definido las interrelaciones entre los procesos y los indicadores asociados al proceso.
- Los procesos son revisados y mejorados de manera periódica o regular.
- Los colaboradores conocen los procesos, los puntos críticos del proceso, su adaptabilidad y realizan seguimiento al proceso que maneja, están capacitados para el desempeño de sus funciones dentro de ellos.
- Se incluye en el diseño de los procesos, la voz del cliente (Internos o externos) y de otras partes interesadas, disponiendo los recursos necesarios para su desarrollo.
- La Dirección de Editora Perú asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes, a través de las medias preventivas y/o correctivas, utiliza la herramienta tecnología (sistema de gestión de calidad) para el control del proceso.
- La Dirección de Editora Perú define mecanismos en su área/proceso para conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores.
- Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado, dentro de todos los procesos.

5.1.4 Resultados descriptivos del cuestionario de nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y evaluación de gestión.

El presente cuestionario se aplicó a una muestra de 107 colaboradores (que no son Responsables de Proceso) de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales, obteniendo los resultados para las preguntas que se listan a continuación:

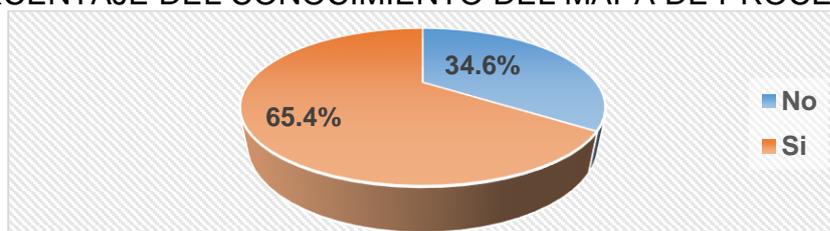
1. ¿Conoce el Mapa de Procesos establecido en Editora Perú?

Cuadro N°5.17
CONOCIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	37	34,6	34,6	34,6
	Si	70	65,4	65,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.18
PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 65.40% conoce el mapa de procesos y el 34.60% no lo conoce, el cual representa un porcentaje significativo, se interpreta que la sensibilización brindada no ha sido suficiente

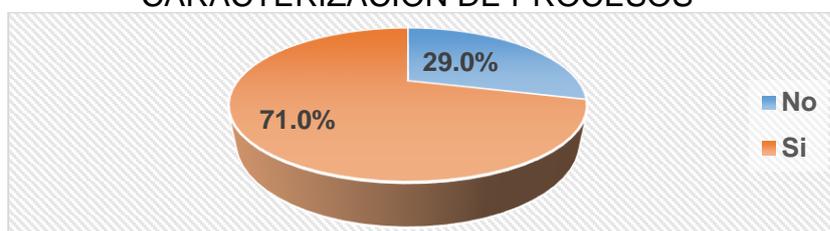
2. ¿Conoce si existe algún documento que detalle las actividades del proceso en el que participa, así como las entradas y salidas del proceso, recursos, documentos y registros?

Cuadro N°5.18
CONOCIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	29,0	29,0	29,0
	Si	76	71,0	71,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.19
 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN DE
 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 71% conoce algún documento donde se detalle las actividades de su proceso (Ficha de proceso), pero el 29% no lo conoce, lo que indica que un porcentaje significativo requiere de mayores charlas o capacitación sobre la sensibilización del enfoque.

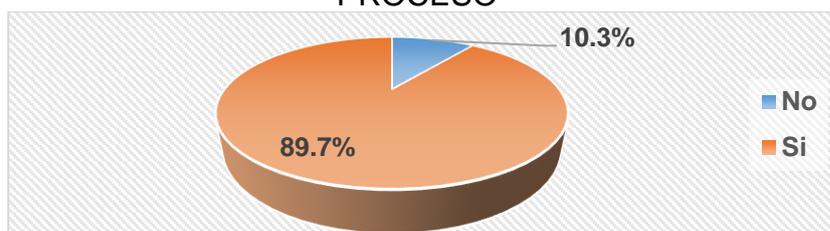
3. ¿Conoce si están establecidos esquemas o dibujos donde se detallan las actividades o tareas a realizar en su área/proceso?

Cuadro N°5.19
 CONOCIMIENTO DE LO DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	10,3	10,3	10,3
	Si	96	89,7	89,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.20
 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE LO DIAGRAMAS DE FLUJO DEL
 PROCESO



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 89.70% conoce el diagrama de flujo, pero el 10.30% no lo conoce, el diagrama de flujo es un documento organizativo de Editora Perú, el cual le detalla las tareas asumida por cada actor del procedimiento, es por ello que todo los colaboradores debe conocerlo.

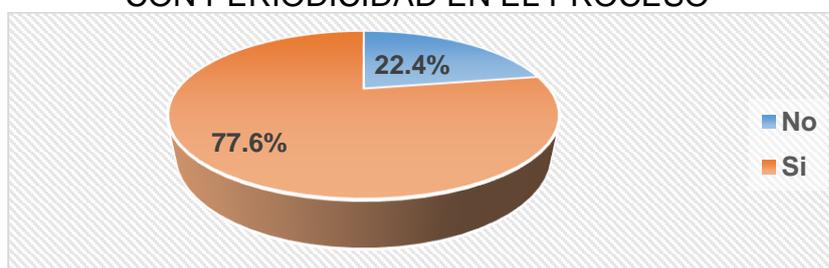
4. ¿Existen indicadores que se reportan con periodicidad en el área/proceso en donde se desempeña?

Cuadro N°5.20
ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES REPORTADOS CON PERIODICIDAD EN EL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	22,4	22,4	22,4
	Si	83	77,6	77,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.21
PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES REPORTADOS CON PERIODICIDAD EN EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 77.60% conoce que existen indicadores que se reportan con periodicidad, pero el 22.40% no lo conoce, los indicadores de proceso están a nivel de Macro (general) y algunos procesos se encuentran a nivel de subproceso, esto es debido a que Editora Perú se encuentra en un nivel 3 de madurez (en proceso).

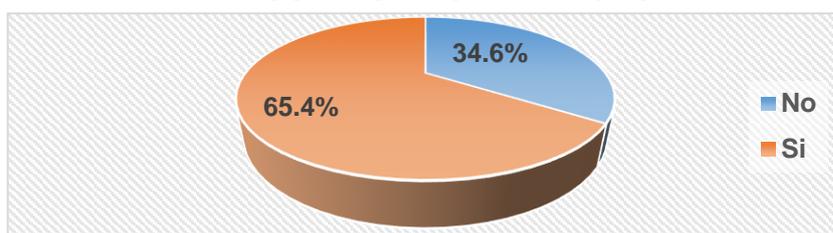
5. ¿Percibe que se han implementado cambios en el área/proceso para que el mismo sea más eficiente y eficaz?

Cuadro N°5.21
PERCEPCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS PARA SU EFICIENCIA Y EFICACIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	37	34,6	34,6	34,6
	Si	70	65,4	65,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.22
 PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS
 PARA SU EFICIENCIA Y EFICACIA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 65.40% percibe los cambios implementados en el área/proceso han hecho más eficiente y eficaz su proceso, pero el 34.60% no lo percibe, ya Editora Perú al encontrarse en un nivel 3 de madurez (en proceso), los cambios implementados a nivel de subprocesos es relativamente poca.

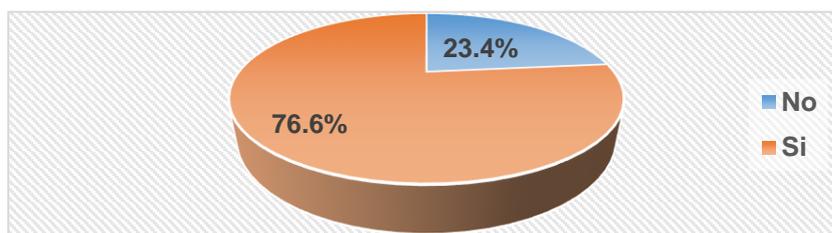
6. ¿Conoce quien entregará y cuáles son los insumos necesarios o requeridos para el desarrollo de sus funciones?

Cuadro N°5.22
 CONOCIMIENTO DE LOS PROVEEDORES E INSUMOS DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	25	23,4	23,4	23,4
	Si	82	76,6	76,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.23
 PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE LOS PROVEEDORES E INSUMOS
 DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 76.60% conoce los elementos de entrada y los requisitos requeridos para cumplir sus funciones y el 23.40% no lo conoce, el cual es un porcentaje significativo, ya que al no conocer a los proveedores e insumos que requiere el proceso, no podrá desarrollar adecuadamente sus funciones.

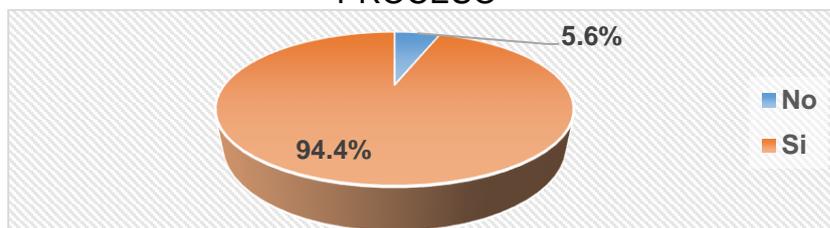
7. ¿Al desarrollar sus funciones, conoce quien recibirá dicha información/producto y lo que se espera de la misma?

**Cuadro N°5. 23
CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y CLIENTES DEL PROCESO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	5,6	5,6	5,6
	Si	101	94,4	94,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Gráfico N°5.24
PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DE NECESIDADES Y CLIENTES DEL PROCESO**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 94.40% conoce quien recibirá y como entrega la información/producto, pero el 5.60% no lo conoce. Los colaboradores de Editora Perú en su mayoría conocen las necesidades del cliente, el cual ayuda a desarrollar sus procesos para la satisfacción al cliente.

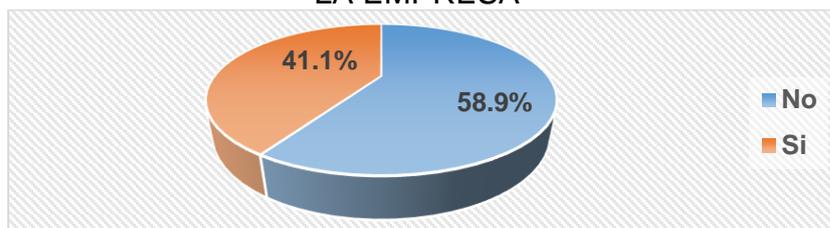
8. ¿Percibe como bueno el clima/entorno laboral de la empresa?

**Cuadro N°5.24
PERCEPCIÓN DEL CLIMA/ENTORNO LABORAL DE LA EMPRESA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	63	58,9	58,9	58,9
	Si	44	41,1	41,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Gráfico N°5.25
PORCENTAJE DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA/ENTORNO LABORAL DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 58.90% no percibe como bueno el clima laboral en Editora Perú, pero el 41.10% percibe lo contrario. Se observa que el clima laboral en Editora Perú no es bueno ya que la más de la mitad de los encuestados así lo percibe.

9. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo de gestión que haga más eficiente y eficaz el área/proceso donde trabaja?

Cuadro N°5.25

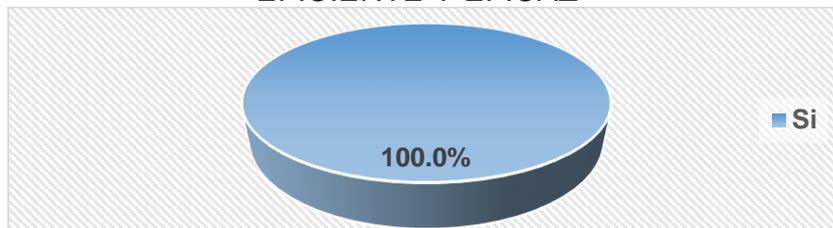
ACEPTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	107	100,0	100,0	100,0

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N° 5.26

PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 100% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo de gestión, los colaboradores de Editora Perú no evidencian resistencia al cambio si la empresa optaría por un modelo administrativo que mejore la eficiencia y eficacia del proceso.

10. ¿Recibió alguna charla/capacitación con respecto de la implementación del enfoque basado en procesos en Editora Perú?

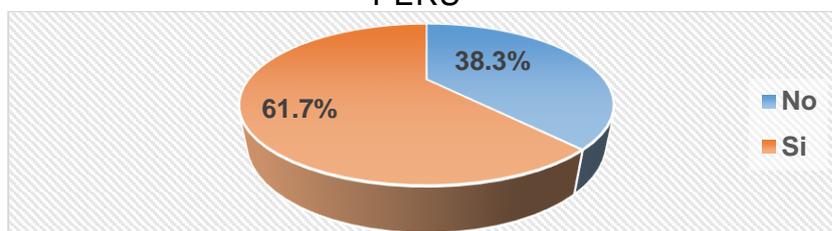
Cuadro N°5.26

DIFUSIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EDITORA PERÚ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	41	38,3	38,3	38,3
	Si	66	61,7	61,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.27
 PROPORCIÓN DE PERSONAS DE LA MUESTRA QUE RECIBIERON ALGUN TIPO DE DIFUSIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN EDITORA PERÚ



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 61.70% recibió capacitación o charla sobre la implementación del enfoque basado en procesos, pero el 38.30% afirmó lo contrario, el cual es un porcentaje significativo de colaboradores que no recibieron charla de sensibilización y/o capacitación del Enfoque Basado en Procesos, las charlas de sensibilización y/o capacitación es un factor importante ya que todo el personal de Editora Perú debe estar comprometido e interiorizado el modelo de gestión, para así implementar de manera integral el enfoque basado en procesos.

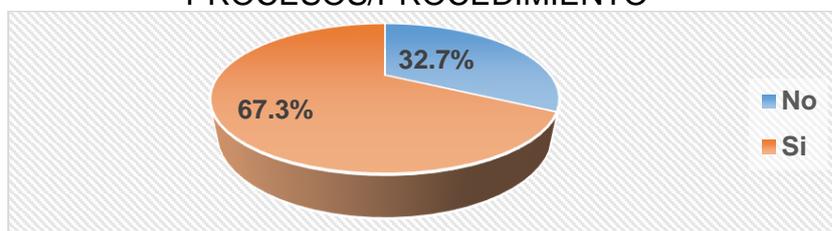
11. ¿Conoce si existe algún procedimiento/tarea que se encuentre automatizado en el proceso/área donde se desempeña?

Cuadro N°5.27
 CONOCIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESOS/PROCEDIMIENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	35	32,7	32,7	32,7
	Si	72	67,3	67,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.28
 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESOS/PROCEDIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 67.30% conoce que en su área/proceso existe algún procedimiento/tarea que se encuentra automatizada, pero el 32.70% no lo conoce, esto debido a que el nivel de madurez de la implementación del enfoque a procesos se encuentra en nivel 3 (en proceso), actualmente los procesos de Editora Perú, se encuentran en nivel macro y entre las tareas y procedimientos que se encuentran automatizados están del área/proceso de producción que para la elaboración de los productos utiliza el diagrama de operaciones de proceso (DOP), el área/proceso de logística utiliza el sistema BAAN para el seguimiento de órdenes de compra, etc.

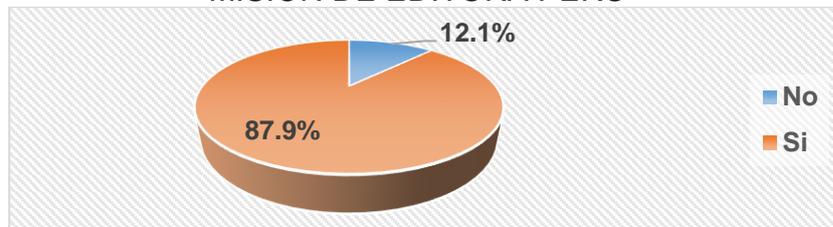
12. ¿Conoce y entiende la Visión y Misión de la Empresa?

Cuadro N°5.28
CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE EDITORA PERÚ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	13	12,1	12,1	12,1
	Si	94	87,9	87,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.29
PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE EDITORA PERÚ



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 87.90 % conoce, entiende la misión y visión de Editora Perú, pero el 12.10% no lo conoce o entiende. Los colaboradores en su mayoría conocen la misión y visión de Editora Perú por lo cual al conocerlo y entenderlo están comprometidos en lograr lo propuesto.

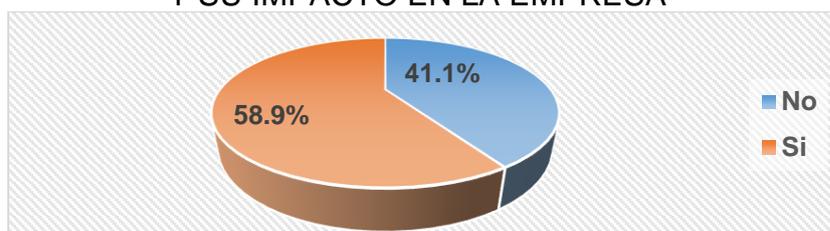
13. ¿Conoce los objetivos estratégicos establecidos de la empresa y la influencia de su proceso en el logro de dichos objetivos? (Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard)

Cuadro N°5.29
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	44	41,1	41,1	41,1
	Si	63	58,9	58,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.30
PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 58.90% conoce y entiende la influencia del logro de los objetivos estratégicos establecidos por Editora Perú, pero el 41.10% no lo conoce o entiende, el cual representa un porcentaje significativo, Editora Perú al momento del ingreso de personal deberá reforzar a través de la sensibilización sobre documentos como el Balance Scorecard (el cual contiene los objetivos y estrategias que la organización desea alcanzar).

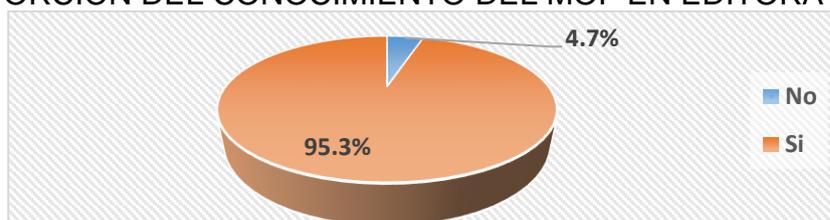
14. ¿Es de conocimiento y se aplica el Manual de Organización y Funciones (MOF)?

Cuadro N°5.30
CONOCIMIENTO DEL MOF

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	4,7	4,7	4,7
	Si	102	95,3	95,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.31
PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL MOF EN EDITORA PERÚ



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 95.30% conoce y aplica el MOF (Manual de organización y funciones) y el 4.70% no lo conoce. Los colaboradores de Editora Perú en su mayoría conocen el MOF y podrán desempeñar adecuadamente sus funciones para la satisfacción al cliente.

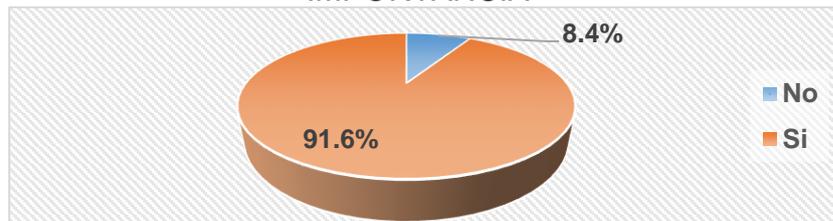
15. ¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Institucional y su objetivo como documento de gestión?

Cuadro N°5.31
CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPORTANCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	8,4	8,4	8,4
	Si	98	91,6	91,6	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.32
PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPORTANCIA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 91.60% conoce el PEI (Plan Estratégico Institucional), pero el 8.40% no lo conoce. La mayoría de los colaboradores de Editora Perú conocen el PEI y su objetivo, el cual es un factor importante ya que al conocer los objetivos estratégicos están comprometidos para lograrlo.

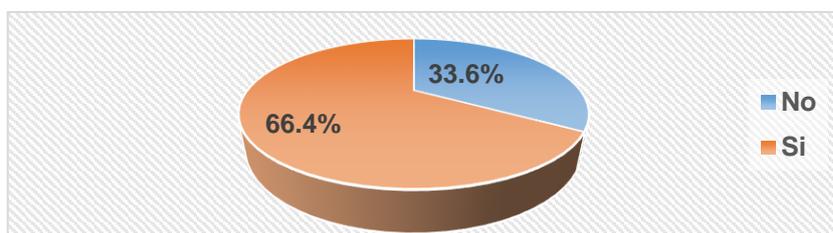
16. ¿Conoce la existencia del Plan Operativo Institucional y como se relaciona con el proceso en donde realiza sus funciones?

Cuadro N°5.32
CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y LA RELACIÓN CON EL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	36	33,6	33,6	33,6
	Si	71	66,4	66,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.33
 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y LA
 RELACIÓN CON EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 66.40% conoce el POI (Plan operativo Institucional) y su relación con el proceso que desarrolla y el 33.60% no lo conoce. En su mayoría el personal conoce el POI, pero Editora Perú deberá sensibilizar para que los colaboradores lo conozcan mejor, ya que el cumplimiento de los objetivos operativos repercute en los objetivos estratégicos.

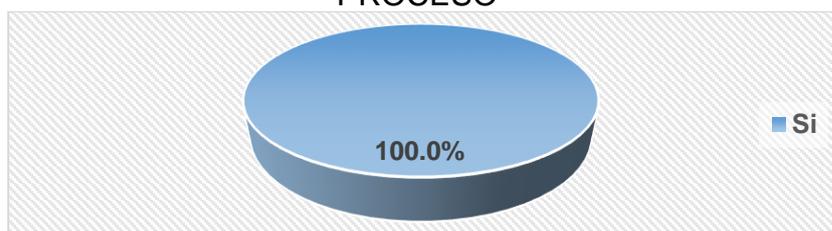
17. ¿El área/proceso donde se desempeña cuenta con una estructura Orgánica (Organigramas) definida?

Cuadro N°5.33
 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNCA DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	107	100,0	100,0	100,0

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.34
 PROPORCIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNCA DEL
 PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 100% afirma que en el área/proceso donde se desempeña cuenta con una estructura orgánica (organigrama), lo cual indica que Editora Perú cuenta con organigramas definidos.

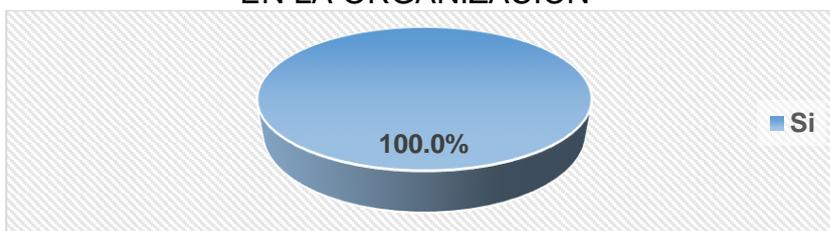
18. ¿Reconoce el proceso al que pertenece y el rol que cumple en la organización?

Cuadro N°5.34
RECONOCIMIENTO DEL PROCESO QUE INTEGRA Y EL ROL EN LA ORGANIZACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	107	100,0	100,0	100,0

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.35
PORCENTAJE QUE RECONOCEN EL PROCESO QUE INTEGRA Y SU ROL EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 100% de los encuestados conoce el proceso y el rol que cumple en Editora Perú, el cual es importante para el cumplimiento de los procesos y la satisfacción al cliente.

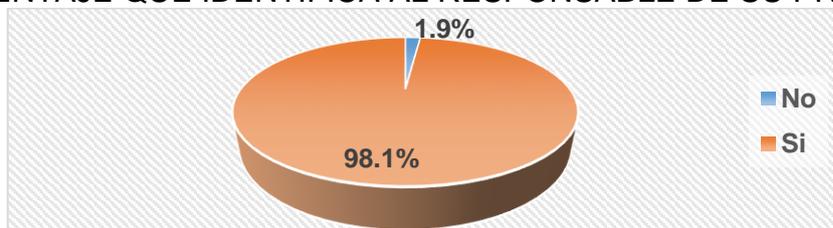
19. ¿Identifica quién es responsable del proceso y a quien se debe reportar su trabajo?

Cuadro N°5.35
IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DE PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	2	1,9	1,9	1,9
	Si	105	98,1	98,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.36
PORCENTAJE QUE IDENTIFICA AL RESPONSABLE DE SU PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 98.10% identifica al responsable del proceso y al que reportara de sus funciones, mientras el 1.90% no lo identifica. Los colaboradores de Editora Perú en su mayoría identifican el responsable del proceso.

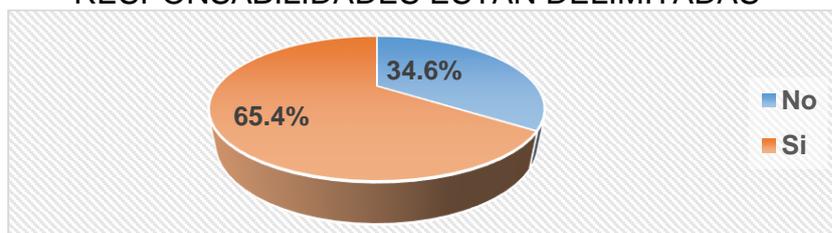
20. ¿Percibe que sus funciones y responsabilidades encuentran delimitadas?

Cuadro N°5.36
DELIMITACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	37	34,6	34,6	34,6
	Si	70	65,4	65,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.37
PORCENTAJE QUE PERCIBE QUE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DELIMITADAS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 65.40% percibe que sus funciones se encuentran delimitadas, pero el 34.60% percibe lo contrario. En Editora Perú se presenta un porcentaje significativo que percibe que sus procesos no se encuentran delimitadas, esto se presenta ya que los procesos están documentados solo a nivel macro.

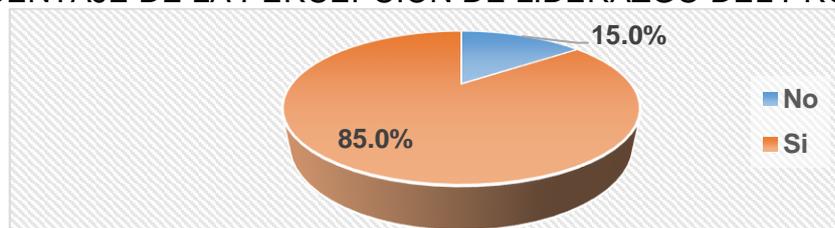
21. ¿Percibe que su superior lidera el proceso y lo encamina hacia el logro de objetivos?

Cuadro N°5.37
PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DEL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	15,0	15,0	15,0
	Si	91	85,0	85,0	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.38
 PORCENTAJE DE LA PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO DEL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 85% percibe que su superior lidera el proceso que maneja y lo encamina al logro de objetivos, pero el 15% percibe lo contrario.

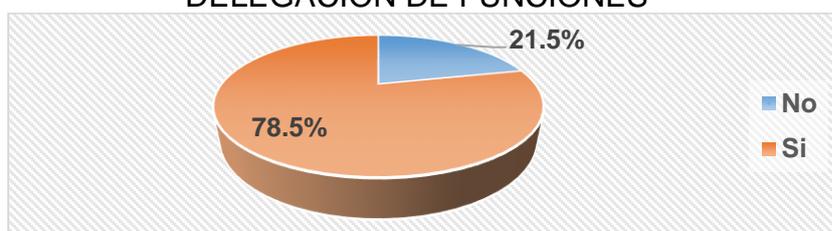
22. ¿Percibe que su Superior confía plenamente en sus capacidades y le delega funciones adicionales de acuerdo a su capacidad técnica y profesional?

Cuadro N°5.38
 CONFIANZA DEL SUPERIOR Y DELEGACIÓN DE FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	23	21,5	21,5	21,5
	Si	84	78,5	78,5	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.39
 PORCENTAJE DE PERCEPCIÓN DE CONFIANZA DEL SUPERIOR Y DELEGACIÓN DE FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 78.50% percibe que su superior confía plenamente en su capacidad y le delega funciones de acuerdo a su capacidad, pero el 21.50% no lo percibe. En Editora Perú los superiores que lideran el proceso empoderan a los colaboradores brindándole confianza.

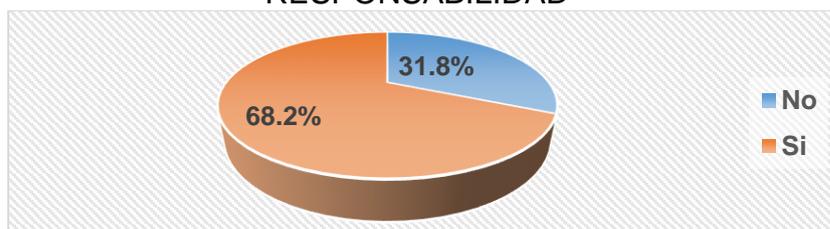
23. ¿Se siente motivado para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas?

Cuadro N°5.39
MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	34	31,8	31,8	31,8
	Si	73	68,2	68,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.40
PORCENTAJE DE MOTIVACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 68.20% se sienten motivados para desempeñar sus funciones y responsabilidades asignadas, pero el 31.80% percibe lo contrario, lo cual es un porcentaje significativo, Editora Perú deberá tomar medidas para que los colaboradores se sientan motivados al realizar sus funciones, ya que esto influye sobre el proceso que realiza.

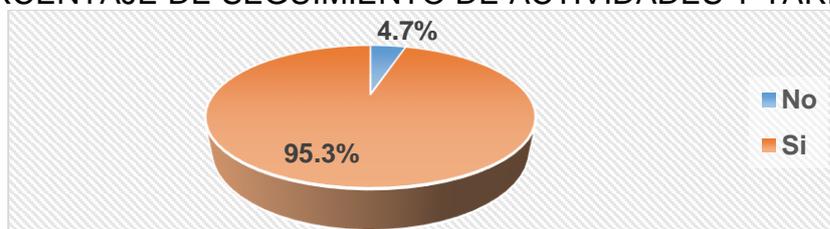
24. ¿Se realiza un seguimiento de las actividades y tareas que se maneja?

Cuadro N°5.40
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y TAREAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	4,7	4,7	4,7
	Si	102	95,3	95,3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.41
PORCENTAJE DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y TAREAS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 95.30% indicó que se realiza seguimiento a las actividades y tareas asignadas, el 4.70% indicó lo contrario. Editora Perú realiza los seguimientos a través de indicadores, para un mejor control de los procesos.

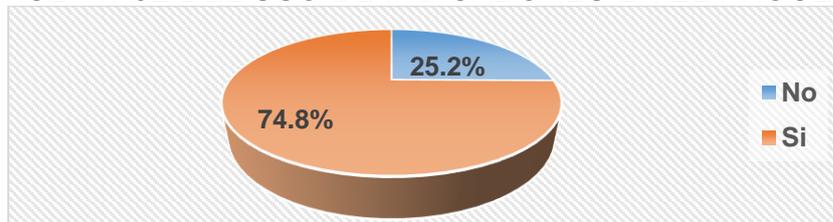
25. ¿Utiliza indicadores en el proceso para cumplir con los objetivos del mismo?

Cuadro N°5.41
USO DE INDICADORES EN EL PROCESO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	25,2	25,2	25,2
	Si	80	74,8	74,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.42
PORCENTAJE DEL USO DE INDICADORES EN EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 74.80% utiliza indicadores, mientras que el 25.20% no lo utiliza. En Editora se maneja indicadores para cumplir los objetivos del proceso.

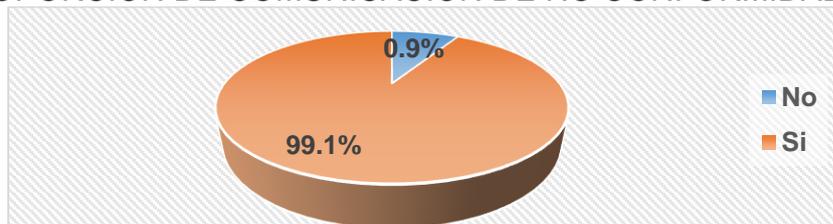
26. ¿Comunica si existe una no conformidad en mi proceso o alguna observación?

Cuadro N°5.42
COMUNICACIÓN DE NO CONFORMIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	,9	,9	,9
	Si	106	99,1	99,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N° 5.43
PROPORCIÓN DE COMUNICACIÓN DE NO CONFORMIDADES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 99.1% comunica o informa si observa alguna no conformidad cuando desarrolla sus actividades y el 0.9% no lo informa. La mayoría de los colaboradores informa si encuentra una no conformidad o alguna observación al proceso, lo cual ayuda a que los procesos de Editora Perú sean más eficaz y eficiente.

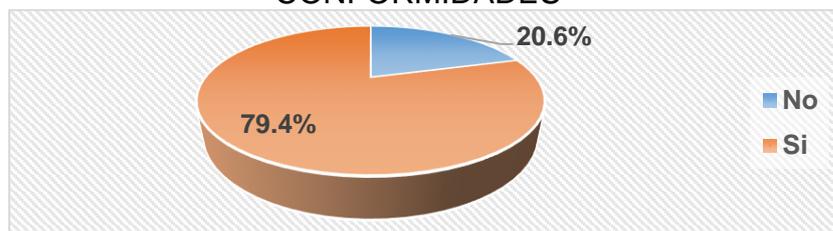
27. ¿Identifica las causas de las no conformidades encontrados en el proceso, en conjunto con el Responsable de Proceso?

Cuadro N°5.43
IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE NO CONFORMIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	22	20,6	20,6	20,6
	Si	85	79,4	79,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.44
PROPORCIÓN DE IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS DE NO CONFORMIDADES



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 79.40% identifica junto a su responsable del proceso las causas de las no conformidades encontradas y el 20.60% no lo identifica. La mayoría de los colaboradores de Editora Perú ayuda a identificar las causas, contribuyendo a mejorar los procesos.

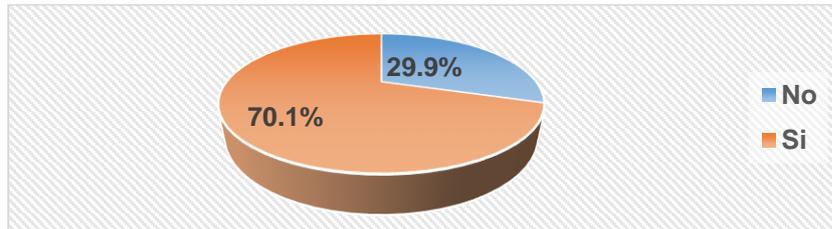
28. ¿Se establece mejoras en los procesos según las causas de las no conformidades reportadas?

Cuadro N°5.44
ESTABLECIMIENTO DE MEJORA EN LOS PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	32	29,9	29,9	29,9
	Si	75	70,1	70,1	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Gráfico N°5.45
PROPORCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE MEJORA EN LOS PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los resultados

Del gráfico, el 70.10% indicó que se establecen mejoras correctivas en los procesos, debido a las no conformidades reportadas a sus superiores y el 29.90% no percibe que se establezcan mejoras en sus procesos. Editora Perú establece en su mayoría mejoras a los procesos según lo reportado.

5.1.5 Conclusiones preliminares de la aplicación del instrumento cuestionario de nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y evaluación de gestión.

1. Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos

1.1. Instrumentos de Gestión

Los Porcentajes de las encuestas evidenciaron que más del 50% conoce al menos algún tipo de los instrumentos de gestión implementados en Editora Perú (Mapa de Procesos, ficha de caracterización de procesos, diagrama de flujo o se aplican indicadores en los procesos controlados. Sin embargo, no existe la suficiente sensibilización de aquellos instrumentos en toda la organización. (Existe una gran proporción que no conoce el Mapa de Procesos, documento importante para conocer la horizontalidad de la organización).

1.2. Orientación al Cliente (Interno y Externo) y Otras Partes Interesadas

Se puede asegurar que más del 60% de los colaboradores conocen los proveedores de información/insumos y los clientes que recibirán la información/insumo transformado, así mismo se cuenta con una percepción de que en los últimos años se han implementado cambios que han impactado en la eficiencia y eficacia del área/proceso.

1.3. Cultura Organizacional

Se evidencia de acuerdo a los instrumentos aplicados que existe una alta percepción que el clima laboral de la empresa no es bueno, así mismo se evidenció nula resistencia al cambio si la empresa optaría por un modelo administrativo que mejore la eficiencia y eficacia del proceso.

Por otro lado, existe una gran parte de los colaboradores encuestados que no han recibido la charla de sensibilización y/o capacitación del Enfoque Basado en Procesos.

1.4. Tecnología

La mayoría de personas (60%) indican que algún procedimiento/tarea se encuentra automatizado en su proceso, sin embargo, el resto indica que no se ha implementado algún tipo de tecnología en su proceso.

2. Gestión

2.1. Planificación

Se evidencia que los colaboradores de Editora Perú, en su mayoría (59%) conocen la misión, visión, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), Objetivos Estratégicos, Manual de Organización y Funciones. Se recomienda reforzar igual al momento del ingreso de personal una sensibilización de los documentos informados.

2.2. Organización

Se evidenció a nivel organizacional que en su totalidad los colaboradores de Editora Perú reconocen que hay una estructura orgánica definida de su proceso, saben a qué proceso pertenecen y el rol que cumplen en la organización. Así mismo, se recopiló la información de que se identifica en su mayoría quien es el responsable de proceso, por otro lado, existe un gran porcentaje que identifica que sus funciones no se encuentran delimitadas.

2.3. Dirección

Se evidencia altos niveles de que el responsable de proceso lidera el proceso integralmente y realiza empoderamiento a través de sus colaboradores (79%). Hay un indicador preocupante que indica que los colaboradores no se sienten motivados (31%) al realizar su trabajo.

2.4. Control

La mayoría de colaboradores (70%) percibe que se realiza un seguimiento, se utilizan indicadores, comunicación de no conformidades identifican las no conformidades y se establecen mejoras en los procesos.

5.2 Resultados inferenciales

a) Cuestionario de Nivel de Madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.

Pregunta N° 1: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 65.4% de la población conoce el mapa de procesos, pero el 34.58% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 2: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 71% de la población conoce algún documento donde se detalle las actividades de su proceso (Ficha de proceso), pero el 29% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 3: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 89.70% de la población conoce el diagrama de proceso (Esquema o dibujo donde se detalla las actividades o tareas, es la representación gráfica del proceso), pero el 10.30% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 4: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 77.60% de la población conoce que existen indicadores que se reportan con periodicidad al área/proceso donde se desempeña, pero el 22.40% de la población no reportan a través de indicadores.

Pregunta N° 5: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 65.40% de la población percibe los cambios implementados en el área/proceso donde se desempeña han hecho más eficiente y eficaz su proceso, pero el 34.60% de la población no percibe los cambios implementados.

Pregunta N° 6: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 76.60% de la población conoce los elementos de entrada y los requisitos (insumos) requeridos para cumplir sus funciones y el 23.40% de la población no conoce lo mencionado.

Pregunta N° 7: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 94.40% de la población conoce quien recibirá y como entrega la información/producto, de

acuerdo a las necesidades y requisitos del cliente, pero el 5.60% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 8: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 58.90% de la población no percibe como bueno el clima laboral en Editora Perú, pero el 41.10% de la población percibe lo contrario.

Pregunta N° 9: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 100% de la población están de acuerdo con la implementación de un nuevo modelo de gestión que ayude a que su área/proceso sea más eficiente y eficaz, observándose que no se evidencia resistencia al cambio.

Pregunta N° 10: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 61.70% de la población recibió capacitación o charla para acerca de la implementación del enfoque basado en procesos, pero el 38.30% de la población no fue capacitada o no recibió charla.

Pregunta N° 11: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 67.30% de la población conoce que en su área/proceso existe algún procedimiento/tarea que se encuentra automatizada, pero el 32.70% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 12: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 87.90 % de la población conoce, entiende la misión y visión de Editora Perú, pero el 12.10% de la población no conoce o entiende la misión y visión.

Pregunta N° 13: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 58.90% de la población conoce y entiende cómo influye el logro de los objetivos estratégicos establecidos por Editora Perú, los cuales también están dentro del Balance Scorecard, pero el 41.10% de la población no lo conoce o entiende.

Pregunta N° 14: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 95.30% de la población conoce y aplica el MOF (Manual de organización y funciones) en el área/proceso donde se desempeña y el 4.70% de la población no lo conoce.

Pregunta N° 15: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 91.60% de la población conoce el PEI (Plan Estratégico Institucional), pero el 8.40% de la población no conoce el PEI.

Pregunta N° 16: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 66.40% de la población conoce el POI (Plan operativo Institucional) y su relación con el proceso que desarrollan, pero el 33.60% de la población no conoce el POI.

Pregunta N° 17: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 100% de la población afirma que en el área/proceso donde se desempeñan cuentan con una estructura orgánica (organigrama).

Pregunta N° 18: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 100% de la población conoce el proceso y el rol que cumple en la organización.

Pregunta N° 19: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 98.10% de la población identifica al responsable del proceso y al que reportara de sus funciones, mientras el 1.90% de la población no lo identifica.

Pregunta N° 20: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 65.40% de la población percibe que sus funciones se encuentran delimitadas, entendiéndose por delimitadas que sus funciones están enmarcadas dentro del organigrama de Editora Perú, pero el 34.60% de la población percibe lo contrario.

Pregunta N° 21: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 85% de la población percibe que su superior lidera el proceso que maneja, encaminando hacia el logro de objetivos establecidos por Editora Perú, pero el 15% de la población percibe lo contrario.

Pregunta N° 22: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 78.50% de la población percibe que su superior confía plenamente en su capacidad y le delega funciones de acuerdo a su capacidad, pero el 21.50% de la población percibe lo contrario.

Pregunta N° 23: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 68.20% de la población se sienten motivados para desempeñar sus funciones y responsabilidades asignadas, pero el 31.80% de la población se siente desmotivado.

Pregunta N° 24: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 95.30% de la población indica que Editora Perú realiza seguimiento a las actividades y tareas que les son asignadas, el 4.70% de población indica lo contrario.

Pregunta N° 25: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 74.80% de la población utiliza indicadores el cual ayuda a dar seguimiento de las actividades que realiza y poder medir el logro de los objetivos, mientras que el 25.20% de la población no utiliza indicadores.

Pregunta N° 26: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 99.10% de la población comunica o informa si observa alguna no conformidad cuando desarrolla sus actividades y el 0.9% de la población no lo informa.

Pregunta N° 27: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 79.40% de la población identifica junto a su responsable del proceso las causas de las no conformidades encontradas, mientras el 20.60% de la población no lo identifica.

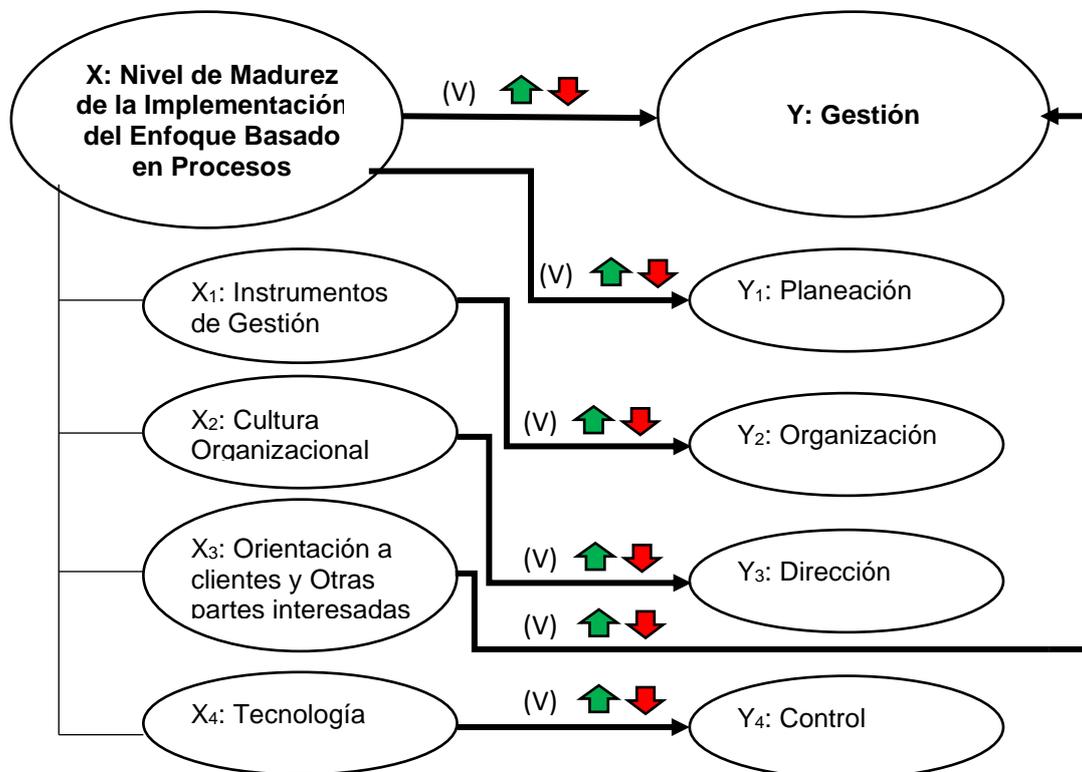
Pregunta N° 28: Del resultado obtenido de la muestra, se infirió que el 70.10% de la población indica que se establecen mejoras correctivas en los procesos, debido a las no conformidades reportadas, el 29.90% de la población no percibe que se establezcan mejoras en sus procesos.

5.3 Otro tipo de resultados de acuerdo a la naturaleza del problema y la hipótesis

A través del presente apartado, de acuerdo al tipo de la investigación descriptiva – correlacional, se desarrollará el análisis correlacional o nivel de intensidad de asociación de las variables y dimensiones de acuerdo al cálculo del coeficiente de Cramer (V) para variables categóricas o nominales (Dicotómicas o politómicas) en concordancia con el estadístico Ji Cuadrado utilizado en el procesamiento resultante del programa estadístico SPSS V.25. (No se evaluará el nivel de significancia debido a que el Pi Valor será analizado en el capítulo 6.1 de la presente investigación correspondiente a la prueba de hipótesis).

Gráficamente, para explicar la relación o conexión interna de las variables y dimensiones propuestas en las hipótesis alternas de la presente investigación, la representaremos de la siguiente manera:

Figura N°5.1
RELACIÓN ENTRE VARIABLES Y DIMENSIONES



Fuente: Elaboración propia

El Coeficiente V de Cramer viene dado por la siguiente fórmula estadística:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}$$

Donde:

χ^2 : Valor Ji Cuadrado (o Chi Cuadrado)

n: Total de la tabla de contingencia (tamaño de muestra)

m= Mínimo número de filas o columnas de la tabla de contingencia.

El Valor o coeficiente V de Cramer es una medida simétrica de relación estadística que nos indica el nivel de intensidad de asociación entre dos variables nominales.

El coeficiente V oscila entre 0 y 1, cuanto más próximo se encuentre al cero mencionado valor es un indicativo que ambas variables son independientes, por el contrario, si el valor está más cercano a la unidad se menciona que la asociación o correlación es significativa.

El rango de valores del coeficiente V es de [0 a 1], donde:

- ✓ $0 \geq \text{Cramer } V > 0.3$; relación o asociación relativamente nula entre X e Y.
- ✓ $0.3 \geq \text{Cramer } V > 0.5$; hay una correlación relativamente moderada.
- ✓ $0.5 \geq \text{Cramer } V < 1$; hay una correlación relativamente intensa.
- ✓ $\text{Cramer } V = 1$; Hay una correlación perfecta y significativa entre X e Y.

Cabe aclarar que el coeficiente calculado en el programa estadístico SPSS V.25 brinda un valor entre 0 y 1 (de acuerdo a la teoría), siempre positivo por lo que no se pueden hacer afirmaciones acerca de la dirección de la relación; sin embargo, de acuerdo a evidencia empírica todas las dimensiones de la variable X: Nivel de madurez de la implementación del Enfoque Basado en Procesos tienen una implicancia positiva en la gestión; solo dependerá del nivel de madurez propio de cada organización para establecer el nivel de intensidad o grado de relación de ambas variables.

Seguidamente del análisis correlacional, se desarrollará el apartado correspondiente al análisis de los documentos consultados en Editora Perú relacionados al presente tema de investigación a través de la técnica del Análisis Documental.

5.3.1 Análisis correlacional

De acuerdo la figura N°5.1, explicada en la página 149, se detalla el coeficiente de asociación calculado en el programa estadístico SPSS V.25.

a) X: Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos – Y: Gestión

Cuadro N°5.45
RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (a)

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nivel De Madurez de la Implementación Del Enfoque Basado En Procesos * Gestión	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°5.46
CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	1,531	,000
	V de Cramer	,510	,000
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.510 ($V > 0.5$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos” y “Gestión” es relativamente intensa y son directamente proporcionales. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación sea relativamente intenso debido al nivel de madurez de implementación calculado con el cuestionario correspondiente.

b) X: Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos – Y₁: Planeación
Cuadro N°5.47

RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (b)

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nivel De Madurez de la Implementación Del Enfoque Basado En Procesos * Planeación	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°5.48

CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA PLANEACIÓN DE EDITORA PERÚ

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,881	,000
	V de Cramer	,394	,000
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.394 ($V < 0.5$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos” y “Planeación” es moderada y son directamente proporcionales. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación sea moderado debido al nivel de madurez de implementación calculado con el cuestionario correspondiente.

c) X₁: Instrumentos de Gestión – Y₂: Organización

Cuadro N°5.49

RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (c)

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Instrumentos De Gestión * Organización	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°5.50
CORRELACIÓN ENTRE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DE EDITORA PERÚ

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,364	,076
	V de Cramer	,258	,076
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.258 ($V < a 0.3$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Instrumentos de Gestión” y “Organización” relativamente nula cercano a una correlación moderada. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación se encuentre cercano al nivel moderado debido al nivel de madurez de implementación calculado con el cuestionario correspondiente.

d) X₂: Cultura Organización – Y₃: Dirección

Cuadro N°5.51
RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (d)

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Cultura Organizacional * Dirección	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°5.52
CORRELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DE EDITORA PERÚ

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,395	,011
	V de Cramer	,279	,011
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.279 ($V < a 0.3$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Cultura Organizacional” y “Dirección” relativamente nula cercano a una correlación moderada. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación se encuentre cercano al nivel moderado de implementación calculado con el cuestionario correspondiente.

e) X₃: Orientación a clientes y otras partes interesadas – Y: Gestión

**Cuadro N°5.53
RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (e)**

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Orientación A Clientes y Otras Partes Interesadas * Gestión	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Cuadro N°5.54
CORRELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN A CLIENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ**

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,781	,001
	V de Cramer	,451	,001
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.451 ($V > a 0.3$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Cultura Organizacional” y “Dirección” es relativamente moderada intensa. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación es moderado debido al nivel de madurez de implementación del Enfoque hallado.

f) X_4 : Tecnología – Y_4 : Control

**Cuadro N°5.55
RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS (f)**

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tecnología * Control	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Cuadro N°5.56
CORRELACIÓN ENTRE LA TECNOLOGÍA Y EL CONTROL EP.**

Medidas simétricas de Correlación			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,164	,581
	V de Cramer	,164	,581
N de casos válidos		107	

Fuente: SPSS Statistics V25.0

El valor del coeficiente V de Cramer resultó 0.164 ($V < a 0.3$), lo cual nos indica que el nivel de relación entre las variables “Tecnología” y “Control” relativamente nula. En definitiva, se puede desligar que el nivel de relación se encuentre casi nulo debido al nivel de madurez de implementación calculado con el cuestionario correspondiente.

5.3.2 Resumen del análisis correlacional

Cuadro N°5.57
RESUMEN DEL ANALISIS CORRELACIONAL DE VARIABLES Y DIMENSIONES

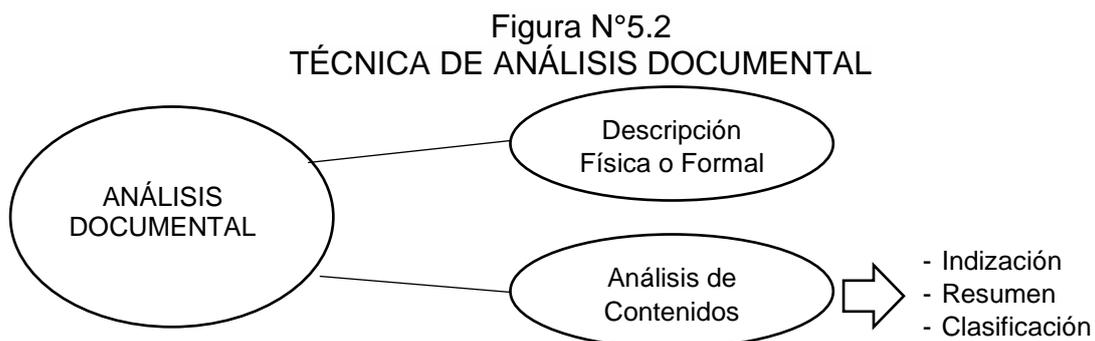
Variable Causa	Variable Efecto	(V)	Rango	Nivel de Asociación
X: Nivel de Madurez de Implementación del Enfoque Basado en Procesos.	Y: Gestión	0.510	[0.5 – 1.0>	Relativamente Intensa.
X: Nivel de Madurez de Implementación del Enfoque Basado en Procesos.	Y ₁ : Planeación	0.394	[0.3 - 0.5>	Relativamente Moderada.
X ₁ : Instrumentos de Gestión.	Y ₂ : Organización	0.258	[0.0 - 0.3>	Relativamente Nula.
X ₂ : Cultura Organizacional.	Y ₃ : Dirección	0.279	[0.0 - 0.3>	Relativamente Nula Cercano a Moderado.
X ₃ : Orientación a Clientes y Otras Partes Interesadas.	Y: Gestión	0.451	[0.3 - 0.5>	Relativamente Moderada.
X ₄ : Tecnología.	Y ₄ : Control	0.164	[0.0 - 0.3>	Relativamente Nula.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3 Análisis documental

En el presente apartado, se aplicará la técnica de análisis documental a aquellos documentos elaborados por Editora Perú S.A. que se encuentran relacionados con la temática de la investigación desarrollada.

Se desarrolló el presente análisis documental en base a la siguiente estructura:



Fuente: Elaboración Propia.

a) OD-02-001 Mapa de Procesos

a.1. Descripción física o Formal

- ✓ Título del Documento: Mapa de Procesos
- ✓ Autor: Editora Perú S.A.
- ✓ Fecha de Aprobación: 30/01/2015
- ✓ Fecha de entrada en vigencia (Publicación): 02/02/2015

✓ Acceso de la Información: Portal de Transparencia de Editora Perú (http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_lista_planes.asp?id_entidad=154&id_tema=5#.W-qhueKNzIU)

a.2. Análisis de Contenidos

- ✓ Indización
- Descripción de Procesos Estratégicos
- Descripción de Procesos Operativos
- Descripción de Procesos de Apoyo o Soporte
- Mapa de procesos visual (Macro Proceso)
- Mapa de procesos por líneas de negocio (Core Bussines)
- ✓ Resumen

El tipo de documento normativo establecido en Editora Perú “Otro Documento 02-001 Mapa de Procesos” hace referencia explícita a los tipos de procesos identificados en la organización.

El objetivo de citado documento es brindar información concisa acerca de los procesos a nivel macro (general – cada uno con una codificación) de la empresa; dividiendo la información en 3 sub apartados:

➤ Procesos Estratégicos

Guían a la empresa hacia el cumplimiento de su Visión y Misión. (Proceso de Planeamiento estratégico -01-, Gestión de la Calidad-02- y Gestión de la Seguridad-12-)

➤ Procesos Operativos

Son aquellos procesos implicados con el Know How del negocio; el saber hacer, asimismo, se relaciona directamente con los procesos que generan mayor valor a la empresa, clientes y otros grupos de interés. (Proceso de Marketing y Ventas-03-, Diseño y Desarrollo del Producto-04-, Gestión de la Producción-05- y Distribución-06-)

➤ Procesos de Apoyo

Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos estratégicos y operativos, proporcionando recursos necesarios a los demás procesos para su correcto funcionamiento. (Proceso de Gestión Contable-07-, Gestión

Financiera-13-, Gestión Logística-08-, Gestión del Talento Humano-08-, Gestión de las TIC-10- y Gestión Legal-11-)

Posteriormente, luego de la descripción de los procesos, se presenta en el documento el mapa de procesos a nivel 0 (macro procesos), visualmente a través de una representación física la relación existente entre los requisitos del cliente, los procesos de Editora Perú y la satisfacción de los clientes.

De manera similar, visualmente detallan en el documento el mapa de procesos expandido por líneas de negocio de Editora Perú S.A.

a.3. Clasificación

Documento Normativo de Editora Perú S.A.

b) Directiva N° DI-02-001 Gestión de Documentos Normativos y Organizativos.

b.1. Descripción física o Formal

- ✓ Título del Documento: Gestión de Documentos Normativos y Organizativos.
- ✓ Autor: Editora Perú S.A.
- ✓ Fecha de Aprobación: 10/02/2015
- ✓ Fecha de entrada en vigencia (Publicación): 23/02/2015
- ✓ Acceso de la Información: Solicitada a la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo de Editora Perú.

b.2. Análisis de Contenidos

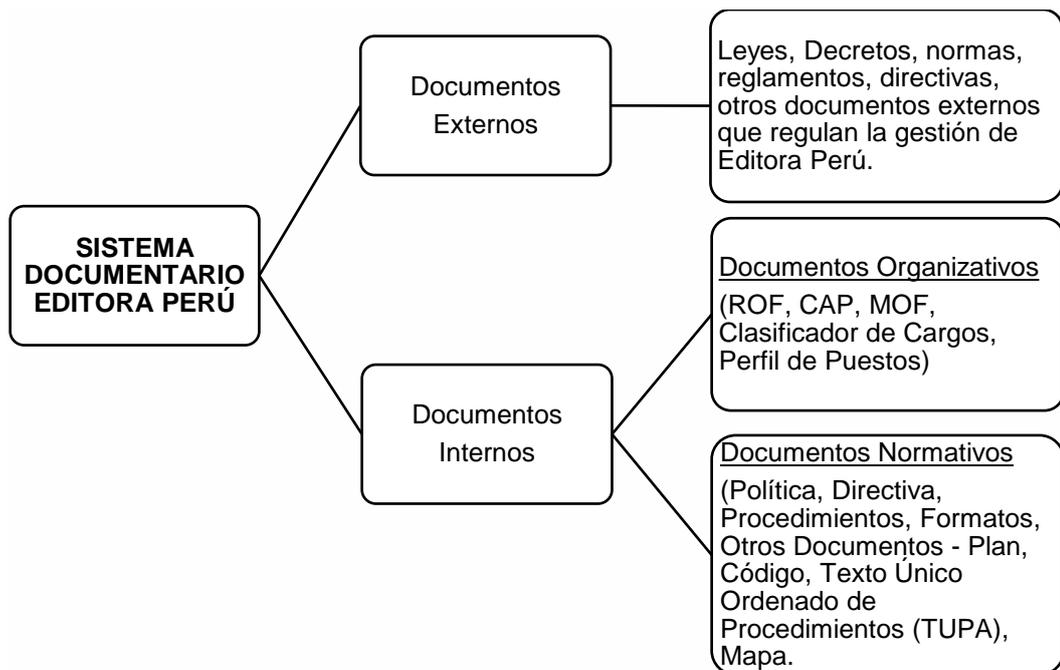
- ✓ Indización
- Objetivo del Documento.
- Definición de términos básicos.
- Normas Generales
- Descripción del Sistema Documentario (Documentos internos y externos)
- Niveles de aprobación del Sistema Documentario.
- ✓ Resumen

El documento se relaciona el tema investigado debido a que el sistema documentario se redefinió a través de este documento normativo, la adopción del presente documento permitió a Editora Perú identificar sus documentos

organizativos o normativos y relacionarlo a cada macroproceso establecido en la empresa.

Se clasificaron los tipos de documentos que maneja Editora Perú, estructurados de la siguiente manera:

Figura N°5.3
SISTEMA DOCUMENTARIO EDITORA PERÚ



Fuente: Elaboración Propia.

La Codificación de los documentos internos – Organizativo, bajo el sistema documentario establecido, es el siguiente:

Codificación:

DO Prefijo que identifica el tipo de documento.

NP Número de Proceso

NC Número Correlativo

Por ejemplo, si se quiere codificar el proyecto organizativo del ROF de Editora Perú, se codificará de la siguiente manera:

DO-01-005 Reglamento de Organización y Funciones

De manera similar la codificación de los documentos internos – Normativo es de la siguiente manera:

PO/DI/PR/FO/OD (*) Prefijo que identifica el tipo de documento.

NP Número de Proceso

NC Número Correlativo

(*) Puede ser una Política (PO), Directiva (DI), Procedimiento (PR), Formato (FO) u Otro Documento (OD).

Así mismo en el documento analizado, explica cada documento interno del Sistema Documentario.

b.3. Clasificación

Documento Normativo de Editora Perú S.A.

c) Procedimiento N° PR-02-001 Formulación de Documentos Normativos y Organizativos.

c.1. Descripción física o Formal

- ✓ Título del Documento: Formulación de Documentos Normativos y Organizativos.
- ✓ Autor: Editora Perú S.A.
- ✓ Fecha de Aprobación: 09/02/2016
- ✓ Fecha de entrada en vigencia (Publicación): 10/02/2016
- ✓ Acceso de la Información: Solicitada a la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo de Editora Perú.

c.2. Análisis de Contenidos

- ✓ Indización
- Objetivo del Documento.
- Definición de términos básicos.
- Normas Específicas
- Procedimiento de Formulación o Modificación de documentos normativos.
- Procedimiento de Distribución Física de documentos normativos.
- Procedimiento de Formulación o Modificación de documentos Organizativos.
- Procedimiento de Derogatoria de Documentos Normativos y Organizativos.
- Esquema para formular documentos Normativos.
- Instrucciones para Formato para formular documentos normativos.
- ✓ Resumen

El documento principalmente, como todo procedimiento, indica los pasos específicos que debe seguir las unidades orgánicas para elaborar, modificar o derogar un proyecto de documento normativo u organizativo; acompañado de diagramas de flujo, explica detalladamente las tareas asumidas por cada actor en el procedimiento.

Indica específicamente que cada responsable de proceso deberá gestionar la elaboración y/o modificación de los documentos normativos de los procesos a su cargo, según lo señalado en el documento analizado (Directiva N° DI-002-001).

c.3. Clasificación

Documento Normativo de Editora Perú S.A.

d) Adjudicación de Menor Cuantía N° 0030-2015-EP derivada de la Adjudicación Directa Selectiva N°0018-2015-EP “Contratación del servicio de: Servicio de implementación de la herramienta tecnológica para la automatización de la Gestión de Calidad.

d.1. Descripción física o Formal

- ✓ Título del Documento: Servicio de Implementación de la Herramienta Tecnológica para la Automatización de la Gestión de Calidad.
- ✓ Autor: Editora Perú S.A.
- ✓ Fecha de Publicación: 26/08/2015
- ✓ Fecha de Adjudicación (Buena Pro): 09/09/2015
- ✓ Acceso de la Información: <https://prodapp2.seace.gob.pe/>

d.2. Análisis de Contenidos

- ✓ Indización
- Etapas del Proceso de Selección.
- Solución de controversias durante el proceso de selección.
- Sección Contrato
- Sección específica del requerimiento
- Etapas específicas del proceso de selección.
- Términos de Referencia y Requerimientos Técnicos Mínimos.
- Procedimiento de Derogatoria de Documentos Normativos y Organizativos.

- Proforma del Contrato.
- Anexos para la postulación al proceso de selección.
- Acta de Buena Pro (Empresa Adjudicada)
- ✓ Resumen

El objetivo de analizar las bases administrativas del proceso de selección convocado por Editora Perú para implementar la herramienta tecnológica de Gestión de Calidad es relacionar la presente investigación con unos de los acontecimientos importantes para la implementación del Enfoque Basado en procesos en la empresa.

La contratación del servicio tiene por objetivo la implementación de la Gestión de la Calidad en base a la gestión por procesos, alineados a los estándares de la norma ISO 9001-2008, el cual permitirá gestionar y controlar la formulación, modificación y control de los documentos normativos y organizativos, y así lograr la implementación de mejores prácticas en busca de la mejora continua a través de la implementación de la gestión por procesos en Editora Perú.

Tiene por finalidad pública alinear los procesos de la empresa a la ISO 9001:2008, en efecto los usuarios operativos de la herramienta agilizarán el proceso de generar información confiable para la alimentación de indicadores a presentarse de manera oportuna logrando con ello la eficiente gestión del sistema de calidad que permitirá la mejora continua en todos los procesos de la empresa.

Concretamente, se analizó la sección de los Términos de Referencia y Requerimientos Técnicos Mínimos en el que se detallan las características de la herramienta y la fuerte relación que existe con la implementación del enfoque basado en procesos en Editora Perú a través de la herramienta tecnológica.

d.3. Clasificación

Bases administrativas para la contratación pública.

Adicionalmente, también existen fichas de procesos de nivel 0 (Macro) elaborados por la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de la hipótesis

Para el análisis de los resultados obtenidos a través del Cuestionario del Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de gestión, aplicado a 107 colaboradores, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

6.1.1. Significancia Estadística

Tal como se indicó en el capítulo 4.2. Población y Muestra de la presente investigación, se utilizó el siguiente parámetro para el nivel de confianza.

- ✓ Nivel de Confianza (NC) = 95% \approx 0.95
- ✓ Valor "Z" del Nivel de Confianza = 1.96

Con respecto al Nivel de Significancia, se calcula matemáticamente de la siguiente forma:

$$\alpha = 1 - \text{Nivel de Confianza}$$

Para la presente investigación, nuestro nivel de Significancia será:

- ✓ Nivel de Significancia (α) = 5% \approx 0.05

El presente valor, nos permitió aceptar las hipótesis alternas o nulas (Error de tipo I – Rechazar la hipótesis nula cuando la misma es verdadera) que se habían planteado en la investigación de acuerdo al estadístico de prueba utilizado y la regla de decisión establecida.

6.1.2. Estadístico de Prueba

El estadístico de Prueba utilizado en la investigación es el ji – Cuadrado (o chi cuadrado), al presentar variables cualitativas; representado por la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_o}$$

Dónde:

χ^2 = Valor Ji Cuadrado

f_o = Frecuencia observada

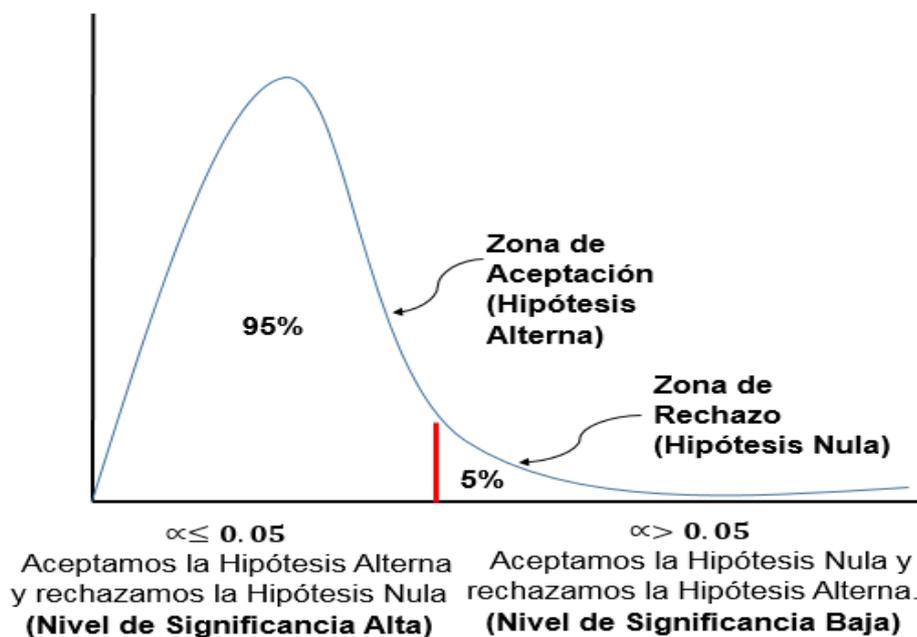
f_e = Frecuencia esperada

El estadístico será calculado automáticamente, a través de tablas de contingencia o cruzadas que nos facilita la herramienta estadística SPSS.

6.1.3. Regla de Decisión estadística:

De acuerdo a la distribución del estadístico Ji Cuadrado (valores críticos), el nivel de confianza y nivel de significancia de la presente investigación se estableció las zonas de aceptación y rechazo de las hipótesis alternas o nulas planteadas.

Figura N°6.1
DISTRIBUCIÓN JI CUADRADO Y ZONAS DE ACEPTACIÓN O RECHAZO DE HIPÓTESIS



Fuente: Elaboración Propia

En pocas palabras, de acuerdo a la distribución Ji cuadrado, se aceptará la hipótesis alterna si el nivel de significancia es menor o igual a 0.05 o en su defecto si es mayor a 0.05 se aceptará la hipótesis nula.

6.1.4. Contraste de Hipótesis General y Específicas

a. Hipótesis general

H_i: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

H₀: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado no influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

a.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

**Cuadro N°6.1
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (a)**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nivel De Implementación Del Enfoque Basado En Procesos * Gestión	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

**Cuadro N°6.2
PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE EDITORA PERÚ**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	250,773 ^a	99	,000
Razón de verosimilitudes	148,504	99	,001
Asociación lineal por lineal	27,219	1	,000
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

a.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.000 (≤ 0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una alta significancia; **se acepta la hipótesis planteada o alterna.**

a.3. Conclusión

Luego de los cálculos, se concluye que el Nivel de Implementación del Enfoque Basado en Procesos está asociado o relacionado, es decir, **NO ES INDEPENDIENTE** de la Gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al actual nivel de madurez de implementación del enfoque basado en procesos.

b. Hipótesis Específica 1

H₁: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos influye en lo planeado por Editora Perú.

H₀: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos no influye en lo planeado por Editora Perú.

b.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

Cuadro N°6.3
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (b)

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nivel De Implementación Del Enfoque Basado En Procesos * Planeación	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°6.4
PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA EL NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA PLANEACIÓN DE EDITORA PERÚ

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	83,099 ^a	45	,000
Razón de verosimilitudes	77,676	45	,002
Asociación lineal por lineal	20,186	1	,000
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

b.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.000 (≤ 0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una alta significancia; **se acepta la hipótesis planteada o alterna.**

b.3. Conclusión

Luego de los cálculos, se concluye que el Nivel de Madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos se encuentra asociado o relacionado, es decir; **NO ES INDEPENDIENTE** de la Planeación establecida por Editora Perú S.A. al actual nivel de madurez de implementación del enfoque basado en procesos.

c. Hipótesis Específica 2

H₂: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) impacta en la forma de organización de Editora Perú.

H₀: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) no impacta en la forma de organización de Editora Perú.

c.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

Cuadro N°6.5
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (c)

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Instrumentos De Gestión * Organización	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°6.6
PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN EN EDITORA PERÚ

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,212 ^a	8	,076
Razón de verosimilitudes	14,446	8	,071
Asociación lineal por lineal	5,212	1	,022
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

c.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.076 (>0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una baja significancia; **se acepta la hipótesis nula.**

c.3. Conclusión

Luego de los cálculos, se concluye que los instrumentos de gestión establecidos en Editora Perú, al presente nivel de madurez del enfoque basado en procesos no se encuentran asociado o relacionados, es decir, **ES INDEPENDIENTE** con la Organización de Editora Perú S.A.

d. Hipótesis Específica 3

H₃: El uso de la tecnología para gestionar procesos incide en el control organizacional en Editora Perú S.A.

H₀: El uso de la tecnología para gestionar procesos no incide en el control organizacional en Editora Perú S.A.

d.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

Cuadro N°6.7
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (d)

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tecnología * Control	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°6.8
PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA TECNOLOGÍA Y CONTROL DE EDITORA PERÚ

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,860 ^a	4	,581
Razón de verosimilitudes	2,858	4	,582
Asociación lineal por lineal	2,365	1	,124
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

d.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.581 (>0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una baja significancia; **se acepta la hipótesis nula.**

c.3. Conclusión

Luego de los cálculos, se concluye que la tecnología implementada en Editora Perú, al presente nivel de madurez del enfoque basado en procesos, no se encuentra asociado o relacionado, es decir; **ES INDEPENDIENTE** con el control aplicado en Editora Perú S.A.

e. Hipótesis Específica 4

H₄: La Cultura organizacional influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.

H₀: La Cultura organizacional no influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.

e.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

Cuadro N°6.9
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (e)

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Cultura Organizacional * Dirección	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°6.10
PRUEBA DE CHI CUADRADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DIRECCIÓN DE EDITORA PERÚ

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,672 ^a	6	,011
Razón de verosimilitudes	17,818	6	,007
Asociación lineal por lineal	12,415	1	,000
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

e.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.011 (≤ 0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una alta significancia; **se acepta la hipótesis planteada o alterna.**

e.3. Conclusión

Luego de los cálculos, se concluye que la cultura organizacional establecida en Editora Perú se encuentra asociado o relacionado significativamente; es decir; **NO ES INDEPENDIENTE** con la ejecución de la dirección para llevar a cabo la implementación del enfoque basado en procesos en Editora Perú S.A.

f. Hipótesis Específica 5

H₅: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.

H₀: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas no conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.

f.1. Prueba estadística – cálculo Ji Cuadrado en SPSS.

Cuadro N°6.11
PROCESAMIENTO DE CASOS PARA PRUEBA ESTADÍSTICA (f)

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Orientación a Clientes y Partes Interesadas * Gestión	107	100,0%	0	0,0%	107	100,0%

Fuente: SPSS Statistics V25.0

Cuadro N°6.12
PRUEBA DE CHI CUADRADO ACERCA DE LA ORIENTACIÓN A CLIENTES Y PARTES INTERESADAS Y LA GESTIÓN EN EP.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	65,342 ^a	33	,001
Razón de verosimilitudes	60,345	33	,003
Asociación lineal por lineal	11,030	1	,001
N de casos válidos	107		

Fuente: SPSS Statistics V25.0

f.2. Decisión estadística

El pi valor (α – significancia asintótica) es de 0.001 (≤ 0.05), según la regla estadística establecida determinamos que existe una alta significancia; **se acepta la hipótesis planteada o alterna.**

f.3. Conclusión

Luego de los Cálculos, se concluye que la Orientación a clientes y partes interesadas se encuentra asociado o relacionado significativamente, es decir;

NO ES INDEPENDIENTE de los objetivos a través de la Gestión realizada por Editora Perú S.A.

6.1.5. Resumen de Prueba de Hipótesis

Cuadro N°6.13
RESUMEN DE LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPOTESIS

Tipo de Hipótesis	Hipótesis Planteadas	Significancia Asintótica (Bilateral)	Comparación	Decisión Estadística y Conclusión en base a Prueba de Hipótesis Ji Cuadrado
Hipótesis General Correlacional	H₁ : El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. H₀ : El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado no influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.	0.000	<0.05	Se acepta la Hipótesis planteada o alterna. (H ₁)
Hipótesis Específica 1 Correlacional	H₁ : El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos influye en lo planeado por Editora Perú S.A. H₀ : El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos no influye en lo planeado por Editora Perú S.A.	0.000	<0.05	Se acepta la Hipótesis planteada o alterna. (H ₁)
Hipótesis Específica 2 Correlacional	H₂ : El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) impacta en la forma de organización de Editora Perú S.A. H₀ : El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) no impacta en la forma de organización de Editora Perú S.A.	0.076	>0.05	Se acepta la Hipótesis nula (H ₀)
Hipótesis Específica 3 Correlacional	H₃ : El uso de la tecnología para gestionar procesos incide en el control organizacional en Editora Perú S.A. H₀ : El uso de la tecnología para gestionar procesos no incide en el control organizacional en Editora Perú S.A.	0.581	>0.05	Se acepta la Hipótesis nula (H ₀)
Hipótesis Específica 4 Correlacional	H₄ : La Cultura organizacional influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú. H₀ : La Cultura organizacional no influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.	0.011	<0.05	Se acepta la Hipótesis planteada o alterna. (H ₄)
Hipótesis Específica 5 Correlacional	H₅ : La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión. H₀ : La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas no conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.	0.001	<0.05	Se acepta la Hipótesis planteada o alterna. (H ₅)

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Contrastación de la hipótesis con estudios similares

Cuadro N°6.14
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS CON ESTUDIOS SIMILARES

Tipo de Hipótesis	Hipótesis Planteadas en la Investigación	Fuentes de Información VS Experiencias Obtenidas y Observaciones
		Investigaciones Internacionales (3) / Investigaciones Nacionales (4) / Artículos Científicos (2)
Hipótesis General Correlacional	<p>H_i: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.</p> <p>H₀: El nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos alcanzado no influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.</p>	Las investigaciones citadas concluyen que al implementar un enfoque basado en procesos permitirá a la empresa tener controlado sus procesos, tal como lo indica la investigación de BancoEstado y EquiNorte. Camino a la mejora continua de los procesos de la organización.
Hipótesis Específica 1 Correlacional	<p>H₁: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos influye en lo planeado por Editora Perú. S.A.</p> <p>H₀: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos no influye en lo planeado por Editora Perú S.A.</p>	Tal como lo indica la investigación "Identificación de riesgos con un enfoque basado en procesos", utiliza el modelo administrativo de la gestión por procesos para que se realicen las actividades de acuerdo a lo planificado, minimizando el riesgo a través de las herramientas adoptadas.
Hipótesis Específica 2 Correlacional	<p>H₂: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) impacta en la forma de organización de Editora Perú S.A.</p> <p>H₀: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) no impacta en la forma de organización de Editora Perú S.A.</p>	Los instrumentos de gestión para la organización de la empresa son realmente importantes si deseamos comenzar con la implementación del enfoque basado en procesos, como lo indica la investigación "Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para la Empresa EQUINORTE S.A. orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial", aplicando un levantamiento de procesos del sistema comercial para alinear estratégicamente los objetivos del área. Sin embargo, estos documentos que nacieron gracias al levantamiento del proceso deben encontrarse comunicados e interiorizados en los trabajadores de la empresa. De acuerdo a lo observado en campo se puede verificar que la mayoría de trabajadores no conocen los instrumentos de gestión establecidos en Editora Perú.

Tipo de Hipótesis	Hipótesis Planteadas en la Investigación	Fuentes de Información VS Experiencias Obtenidas y Observaciones
		Investigaciones Internacionales (3) / Investigaciones Nacionales (4) / Artículos Científicos (2)
Hipótesis Específica 3 Correlacional	H₃ : El uso de la tecnología para gestionar procesos incide en el control organizacional en Editora Perú S.A.	En la investigación mencionada líneas arriba de la empresa EQUINORTE S.A. indican que el desarrollo de proyectos con enfoque a procesos exige un esfuerzo sostenido, acompañado de indicadores para controlar los procesos de la empresa. En Editora Perú si bien es cierto la mayoría de trabajadores indica que existen indicadores de gestión, el uso de la tecnología para alcanzar el producto digital no está implementada en su totalidad. Es por ello que la tecnología actualmente no se encuentra impactado en la Editora al presente nivel de madurez del enfoque basado en procesos.
	H₀ : El uso de la tecnología para gestionar procesos no incide en el control organizacional en Editora Perú S.A.	
Hipótesis Específica 4 Correlacional	H₄ : La Cultura organizacional influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.	En la investigación sobre la implementación de Gestión Basada en Procesos en BANCOESTADO indican que es fundamental lograr el compromiso en todos los niveles de la empresa. Con los resultados obtenidos en Editora Perú se percibe que al presente nivel de madurez el clima laboral encontrado no es bueno. La resistencia al cambio frente al modelo administrativo establecido en Editora Perú que mejora eficientemente y eficazmente el proceso es nula siempre y cuando se encuentre comunicada.
	H₀ : La Cultura organizacional no influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú.	
Hipótesis Específica 5 Correlacional	H₅ : La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.	En la investigación titulada identificación de riesgos con un enfoque basado en procesos indican que con la gestión por procesos busca que las actividades realizadas durante un proceso sean eficientes y cumplan con los requisitos del cliente. Así se constató en Editora Perú que los trabajadores en su mayoría conocen quienes son sus proveedores y clientes de los procesos, agregando valor a cada proceso y sobretodo EP mantiene un nivel de Responsabilidad Social Empresarial que hace hincapié en satisfacer a sus Stakeholders Identificados (Partes Interesadas) - Información del Reporte de Indicadores del Plan Estratégico Institucional.
	H₀ : La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas no conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.	

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Responsabilidad ética

Con respecto a la responsabilidad ética, a cada integrante de la muestra representativa aleatoria se le hizo firmar un formato de consentimiento informado en conjunto con el cuestionario auto administrado, mencionado formato se encuentra en los apéndices de la presente investigación.

Así mismo, la muestra a la que se le aplicó el cuestionario de Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de gestión fueron seleccionados de manera aleatoria, mencionado marco muestral también se encuentra en los apéndices de la presente investigación.

Por último, para dejar constancia que se aplicaron ambos instrumentos y se estableció un contacto con el personal de la empresa, se hace de conocimiento quienes fueron las personas con la que se estableció el contacto directo en Editora Perú y coadyuvaron a la aplicación de los instrumentos y entendimiento de la situación actual de la empresa, para ello el teléfono corporativo de Editora Perú es (01) 315-0400 y a continuación listamos los anexos con los que se puede consultar la aplicación de los instrumentos y la ejecución de la investigación realizada.

Cuadro N°6.15
CONTACTOS DE EDITORA PERÚ

Contacto	Cargo	Nombre	Anexo	Correo Corporativo
N°1	Gerente de Planeamiento	Dolly Rodríguez Olortegui	2050	drodriguez@editoraperu.com.pe
N°2	Analista de Planeamiento y Desarrollo	Estefita Fernández Chamoly	2052	efernandez@editoraperu.com.pe
N°3	Analista de Planeamiento y Desarrollo	Mirtha Huanca Guevara	2051	mguevara@editoraperu.com.pe
N°4	Analista de Planeamiento y Desarrollo	Daniel Farro	2959	dfarro@editoraperu.com.pe

Fuente: Elaboración Propia

6.3.1 Declaración Jurada de los Sustentantes

Yo, CÁRDENAS RIVERA, ALEXIS ARTURO, Bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas, con código N° 1120120535 identificado con DNI N° 48148057, domiciliado en MZ. "E" lote 6 Urbanización Bocanegra Sector IV – Callao, con correo electrónico acardenasrivera93@gmail.com, presento el informe de tesis titulado: "NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A., AL 2018".

Declaro bajo juramento:

1. Conocer y estar de acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC, aprobado con resolución N° 309-2017-CU 24/10/2017.
2. Conocer y estar de acuerdo con el Proyecto e informe final de investigación de pregrado, posgrado y/o docentes, equipos, centro e institutos de investigación Resolución N° 499-2018-R del 29/05/2018, que centraliza la información de diversos documentos normativos sobre investigación.
3. El desarrollo del contenido de la tesis es de mi autoría.
4. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas de acuerdo al Manual de Publicaciones de la Asociación Americana de Psicología – APA.
5. La tesis no ha sido plagiada y/o auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados o copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la presente investigación se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falla de fraude (datos falsos), plagios (Información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo la consecuencia y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente.

Callao, 17 de Diciembre del 2018.



Apellidos y Nombres

ALEXIS ARTURO
CARDENAS RIVERA



Huella Dactilar

Yo, OSTOS SAAVEDRA RUTH EVELYN, Bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas, con código N° 1120120553 identificado con DNI N° 47557448, domiciliado en Asociación de propietarios Los Claveles Mz. A lote 7, Puente Piedra, con correo electrónico evelyn.ostos.0093@gmail.com, presento el informe de tesis titulado: “NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A., AL 2018”.

Declaro bajo juramento:

1. Conocer y estar de acuerdo con el Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC, aprobado con resolución N° 309-2017-CU 24/10/2017.
2. Conocer y estar de acuerdo con el Proyecto e informe final de investigación de pregrado, posgrado y/o docentes, equipos, centro e institutos de investigación Resolución N° 499-2018-R del 29/05/2018, que centraliza la información de diversos documentos normativos sobre investigación.
3. El desarrollo del contenido de la tesis es de mi autoría.
4. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas de acuerdo al Manual de Publicaciones de la Asociación Americana de Psicología – APA.
5. La tesis no ha sido plagiada y/o auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, duplicados o copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la presente investigación se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falla de fraude (datos falsos), plagios (Información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo la consecuencia y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente.

Callao, 17 de Diciembre del 2018.



Apellidos y Nombres



Huella Dactilar

CONCLUSIONES

1. El enfoque basado en procesos implementado en Editora Perú se encuentra en un nivel 3 (en proceso) de implementación y ello ha generado muestras de impacto en la forma de gestionar a la empresa Editora Perú.
2. La planeación de Editora Perú se relaciona directamente con la implementación del enfoque, ello debido a que la Alta Dirección, las gerencias de mandos intermedios y responsables de Proceso de alguna forma conocen sobre la importancia del enfoque y su progresiva implementación durante estos años.
3. Al cierre de la investigación, se concluye que los instrumentos de gestión que trae consigo el enfoque basado en procesos (Mapa de procesos, ficha de procesos, diagrama de flujo e indicadores con sus respectivas fichas) no son un referente para la forma de organizar en Editora Perú, lo mencionado se encuentra sustentado en la difusión y sensibilización del enfoque a procesos en una parte importante de colaboradores de Editora Perú y por el nivel de madurez de implementación identificado.
4. Si bien es cierto, la cultura organizacional de Editora Perú influye en la ejecución de la dirección empresarial se identificó una percepción no buena del clima laboral de la empresa por parte de los colaboradores, así mismo tal como se indicó en la conclusión 3, la sensibilización e interiorización del enfoque es un factor clave para mitigar la resistencia al cambio, mencionando que el enfoque será en términos de eficiencia y eficacia una forma de gestionar avanzada.
5. La tecnología implementada no es suficiente para establecer controles o automatizar los procedimientos de la empresa en forma integral.
6. La orientación hacia el cliente (interno y externo) y Otras partes interesadas ha permitido gestionar la empresa hacia la generación de valor total para los Stakeholders empresariales.

RECOMENDACIONES

1. Continuar con la Implementación de acuerdo a la sugerencia del “Plan de Mejora para la implementación del Integral del Enfoque Basado en Procesos” presentado a raíz de la presente investigación.
2. Planificar capacitaciones, charlas y destinar recursos para la sensibilización integral del enfoque en la organización. (Véase el Plan de Mejora / Fase 1 Preparación.)
3. Difundir de manera periódica los instrumentos de gestión en toda la organización (Véase el Plan de Mejora / Fase 0 Condiciones previas.).
4. Prestar atención al Clima Laboral presentado en cada uno de los procesos, asimismo, motivar a los trabajadores en el desempeño de sus funciones, no se debe olvidar que el éxito del enfoque a procesos se debe al talento humano de la empresa.
5. Implementar nuevas tecnologías de información en cada uno de los procesos para alcanzar la eficiencia operativa. Uno de los objetivos estratégicos establecido por Editora Perú se encuentra con nivel de cumplimiento bajo y difundir la herramienta tecnológica para la Gestión de la Calidad ISOTools.
6. Identificar integralmente los StakeHolders de la empresa y comunicarlo periódicamente a todo el personal de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa EQUINORTE S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
2. Carranza, L., Juan, V., & Vera, J. (2016). *Implementación De La Gestión Por Procesos En La Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (Emch Cfb)*. Lima: Universidad del Pacífico .
3. Carrasco, F. (2011). *Estudio Sobre Implementación De Gestión Basada En Procesos En BANCOESTADO*. Chile: Universidad de Chile.
4. Cervantes, I., Hernández, O., & Reyes, J. (2017). *Identificación de riesgos con un enfoque basado en procesos*. Ciudad de México: Instituto Politécnico Nacional.
5. Chavez, M. (2012). *Formulación de una Metodología de Auditoría basada en procesos y riesgos para el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación 2010*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
6. Fondo Nacional del Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). (23 de Abril de 2018). *Corporación FONAFE*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2018, de Gestión de procesos: <http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=4766&n=3&o=211&m=4>
7. García, A. (2012). La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. *Biblioteca Anales de investigación*, 174-188.
8. Gaspar, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, ciencia y libertad*, 141-150.
9. Gestipolis. (13 de Marzo de 2003). *Gestipolis.com*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de ¿Qué es proceso administrativo?: <https://www.gestipolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
10. Gobierno de España - Ministerio de Fomento. (14 de Mayo de 2005). Obtenido de Fomento: <https://www.fomento.gob.es/>
11. Gonzales, H. (21 de Enero de 2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 07 de Julio de 2018, de Madurez del Sistema de Gestión de la Calidad: <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/01/21/madurez-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
12. Gonzales, J. (2014). *Gestión Empresarial y Competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de la Victoria – Año 2013*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

13. Grupo MB.45 CONSULTORES. (2015). *StudyLib*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de Modelo EFQM de Excelencia: <https://studylib.es/doc/4721887/modelo-efqm-de-excelencia>
14. Illia, Y. (2007). *Propuesta para la implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador Logístico*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
15. Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Madrid: Berekintza.
16. Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC). (2010). *Norma Técnica Colombiana (NTC) -ISO 9004 GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN. ENFOQUE DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Bogotá: Dirección de Normalización.
17. Instituto Nacional de la Calidad (INACAL). (2016). *Norma Técnica Peruana (NTP) ISO 9001:2015*. Lima: Dirección de Normalización de INACAL.
18. ISOTools Excellence. (24 de Noviembre de 2014). *ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Sistema de Gestión de la Calidad: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
19. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Catorce ed.). México: McGraw-Hill Educación.
20. Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
21. Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano* (Tercera ed.). Lima.
22. *Portal de transparencia del estado peruano*. (09 de Septiembre de 2018). Recuperado el 05 de Octubre de 2018, de Portal de transparencia de Editora Perú: <http://transparencia.editoraperu.com.pe/Mapa/>
23. Presidencia de Consejo de Ministros (PCM)/Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2015). *Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de Gestión por procesos: sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
24. Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Mexico: Pearson.
25. Rodriguez, C. (2010). *Eumed.net*. Recuperado el 12 de Mayo de 2018, de Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/index.htm>

26. Stonner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson.
27. UNE-Normalización Española. (2010). *Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE - EN ISO 9004:2009*. Madrid: AENOR.
28. Villajuana, C. (2013). *Estratejiendo: Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Lima: Esan ediciones.

APÉNDICES

Apéndice N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACION DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A., AL 2018"

Autores:

Cárdenas Rivera Alexis Arturo

Ostos Saavedra Ruth Evelyn

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<u>Problema general</u>	<u>Objetivo general</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Variable Independiente</u>	<u>Tipo de investigación</u>
¿En qué medida el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos influye en la gestión de la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018?	Medir el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos y su influencia en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018.	Hi: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del enfoque basado en procesos influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. HO: El nivel de madurez alcanzado no influye en la gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.	1: Enfoque basado en procesos 1.1: Instrumentos de Gestión 1.2: Cultura Organizacional 1.3: Orientación a Clientes y Partes Interesadas 1.4: Tecnología	Descriptivo-Correlacional Diseño de la investigación No experimental, cuantitativo, transversal
<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivo Específicos</u>	<u>Hipótesis Específica</u>	<u>Variable Dependiente</u>	<u>Población y muestra</u>
a) ¿Cómo influye el nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en procesos en la planeación de Editora Perú S.A.? b) ¿Cómo el establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) incide en la organización de Editora Perú? c) ¿Cómo incide la aplicación de la tecnología para gestionar procesos en el control organizacional de Editora Perú? d) ¿Cómo influye la cultura organizacional en la ejecución de la dirección en Editora Perú S.A.? e) ¿Cómo influye la orientación hacia el cliente (interno y externo) y otras partes interesadas en la gestión de Editora Perú S.A.?	a) Identificar el grado de influencia del nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en proceso en la planeación de Editora Perú. b) Identificar el grado de incidencia del establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) en la ejecución de la organización de Editora Perú S.A. c) Identificar el grado de incidencia del uso de la tecnología para gestionar procesos y el control organizacional de Editora Perú. d) Identificar el grado de influencia de la cultura organizacional en la dirección ejecutada por Editora Perú. e) Identificar el grado de incidencia de la orientación hacia el cliente (interno y externo) y otras partes interesadas en la Gestión de Editora Perú.	H1: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos influye en lo planeado por Editora Perú. HO: El nivel de madurez alcanzado de la implementación del Enfoque Basado en Procesos no influye en lo planeado por Editora Perú. H2: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) impacta en la forma de organización de Editora Perú. HO: El establecimiento de los instrumentos de gestión (mapa de procesos, ficha de procesos, diagramas de flujo e indicadores de gestión) no impacta en la forma de organización de Editora Perú. H3: El uso de la tecnología para gestionar procesos incide en el control organizacional en Editora Perú. HO: El uso de la tecnología para gestionar procesos no incide en el control organizacional en Editora Perú. H4: La Cultura Organizacional influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú. HO: La Cultura organizacional no influye en el cumplimiento de ejecución de la dirección por Editora Perú. H5: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión. HO: La orientación hacia el cliente y otras partes interesadas no conlleva a alcanzar los objetivos a través de la gestión.	2: Gestión 2.1: Planeación 2.2: Organización 2.3: Dirección 2.4: Control	La muestra está constituida por 123 colaboradores de la empresa: 16 responsables de procesos y 107 colaboradores de EDITORA PERÚ Técnicas • Análisis documental • Encuesta a Responsables de procesos • Encuesta a colaboradores de la empresa Instrumentos • Guía de revisión de documentos relacionados con el enfoque basado en procesos. • Cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según Norma UNE 66174 • Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.

Apéndice N° 2

MATRIZ DE ITEMS (Variable 1)

"NIVEL DE MADUREZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. AL 2018"							
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<p>1: Nivel de Madurez de la Implementación Enfoque Basado en Procesos</p> <p>Dc: La madurez del Principio de calidad enfoque basado en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.</p> <p>Do: La madurez del Principio de Calidad del enfoque basado en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. y sus interacciones entre los mismos, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de Editora Perú S.A.</p>	<p>1.1: Instrumentos de Gestión</p> <p>Dc: Documentos técnico – administrativos establecidos en la organización con la finalidad de orientar la implementación del enfoque basado en procesos.</p> <p>Do: Documentos técnico – administrativos establecidos en Editora Perú con la finalidad de orientar la implementación del enfoque basado procesos en todos los niveles de la empresa para el logro de sus objetivos</p>	<p>1.1.1 Mapa de Proceso.</p> <p>1.1.2 Ficha de Proceso.</p> <p>1.1.3 Diagrama de Flujo.</p> <p>1.1.4 Indicadores de Proceso.</p>	<p>1. Tengo conocimiento que hay un mapa de procesos establecido en Editora Perú.</p> <p>2. Hay una ficha de procesos establecido en el área/proceso donde me desenvuelvo.</p> <p>3. Existen diagramas de flujo establecidos en mi área/proceso.</p> <p>4. Hay indicadores que se reportan periódicamente en mi área/proceso.</p>	14% (4 Items)	1.Si 0. No	Nominal	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.
	<p>1.2: Cultural Organizacional</p> <p>Dc: Conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta.</p> <p>Do: Conjunto de habilidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de Editora Perú que son percibidas, sentidas o experimentadas por las colaboradoras que conforman la organización.</p>	<p>1.2.1 Clima Laboral en la empresa.</p> <p>1.2.2 Resistencia al cambio.</p> <p>1.2.3 Sensibilización del enfoque a proceso.</p>	<p>5. Percibo al clima laboral en la empresa como bueno/malo</p> <p>6. Ante algún cambio presentado en la organización yo lo acepto / rechazo</p> <p>7. He recibido alguna capacitación o charla acerca de la implementación del enfoque basado en procesos.</p>	11% (3 Items)			
	<p>1.3: Orientación a Clientes y Partes Interesadas</p> <p>Dc: El enfoque basado en procesos tiene una máxima principal la cuál es orientar la organización al cliente y partes interesadas, tal y como lo indica la ISO en su documento orientador de Aseguramiento de la calidad (2008) afirma: "Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externo a la organización), con necesidades y expectativas sobre proceso, quienes definen los resultados requeridos del proceso" (p.3). Cada proceso debe encontrarse orientado a agregar valor para cumplir con las expectativas del cliente y los objetivos organizacionales.</p> <p>Do: Capacidad de Editora Perú para orientar al cliente y otras partes interesadas cada proceso que se maneja internamente, con la finalidad de agregar valor en cada uno de los mismos para agregar valor al producto/servicio/información proporcionada al cliente y otras partes interesadas y directamente impactar en el logro de objetivos organizacionales de Editora Perú.</p>	<p>1.3.1. Conocimiento de Necesidades y requisitos del cliente del proceso.</p> <p>1.3.2. Percepción de Eficiencia y Eficacia del Proceso.</p>	<p>8. Al desarrollar mis funciones/tareas/actividades tengo identificado a quienes les brindare la información/producto desarrollado.</p> <p>9. Conozco quien recibe la información/ producto y lo que esperan de la misma</p> <p>10. Percibo que el área/proceso en donde me desenvuelvo ha mejorado para ser más eficiente y eficaz.</p>	11% (3 Items)			
	<p>1.4: Tecnología</p> <p>Dc: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector</p> <p>Do: Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en Editora Perú para gestionar los procesos de la empresa.</p>	<p>1.4.1. Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso.</p>	<p>11. Existen procedimientos / Tareas automatizados en mi proceso.</p>	3% (1 Item)			

organización, dirección o mando y control.	Conformidades) 2.4.3. Mejoras Correctivas	28. Se establecen mejoras en los procesos de acuerdo a las no conformidades reportados.				
--	--	---	--	--	--	--

Apéndice N° 3

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174

Estimado (a) Responsable de Proceso:

A través de la presente, solicitamos de su opinión con respecto a las preguntas formuladas en el cuestionario, recordar que el mismo es anónimo, por favor no escriba su nombre ni cargo que ocupa en la empresa.

Las Casillas de resultado presenta los siguientes niveles: *(A ser llenados por el aplicador del cuestionario)*

- ✓ 1 = No existe evidencia / Sin aproximación formal
- ✓ 2 = Aproximación de Aplicación (No documentado) / Aproximación reactiva
- ✓ 3 = Aproximación Formal (Con documentación + Evidencia) / En Proceso de Formalización
- ✓ 4 = Aplicado / Conocido / tendencia a la mejora continua / Retroalimentación
- ✓ 5 = Aplicado al 100% / Sobre Saliente

De antemano le agradecemos su colaboración.

Apartado 4.1: GESTIÓN DE SISTEMAS Y PROCESOS							
PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	NIVEL					PUNTAJE
		1	2	3	4	5	
1. ¿Se conoce el tipo de proceso que se maneja (estratégico/Operativo/Apoyo) de acuerdo al Mapa de Procesos establecido en Editora Perú?	Mapa de procesos						
2. ¿Están definidos los propietarios, los elementos de entrada y los resultados de los procesos?	Fichas de procesos						
3. ¿Están definidos las interrelaciones entre los procesos? (A través de Diagramas de Flujo)	Diagramas de procesos						
4. ¿Existen indicadores asociados a su proceso?	Descripción de proceso, indicadores establecidos y documentados, cuadro de mando integral.						

Apartado 4.1: GESTIÓN DE SISTEMAS Y PROCESOS							
PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	NIVEL					PUNTAJE
		1	2	3	4	5	
5. ¿El método empleado para medir que el proceso sea eficaz y eficiente se revisa de forma periódica?	Revisiones de puntos de control o indicadores de proceso y evidencias del análisis de los indicadores establecidos.						
6. ¿Se adapta el proceso ante posibles variaciones en el producto o servicio?	Estudios de capacidad de proceso						
7. ¿Se conoce los puntos críticos del proceso que tiene tendencia en variar?	Fichas de procesos, diagramas de procesos						
8. ¿Está orientado el proceso a satisfacer las necesidades de los clientes (Internos o externos) y de otras partes interesadas?	Encuestas, reuniones con clientes y evidencias de inclusión de la voz del cliente en el diseño, planificación y desarrollo de los procesos						
9. ¿La empresa cuenta con medidas preventivas y/o correctivas ante posibles fallos del proceso?	Acciones preventivas y correctivas						
10. ¿Se dispone de todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo y seguimiento del proceso?	Evidencias de implicación de la Dirección, asegurando la disponibilidad de recursos tales como revisiones por la dirección, programa de objetivos de la calidad, fichas de procesos, diagramas de procesos						
11. ¿Existe una sistemática de diseño y desarrollo de los procesos para la mejora continua de su eficacia y eficiencia?	Datos de revisión del diseño, de verificación y validación del proceso y análisis sistemático de los resultados de los indicadores de toda la Información que afecta al proceso, autoevaluaciones, revisiones por la dirección						
12. ¿Existen mecanismos en su área/proceso para conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores?	Encuesta de clima Laboral en la empresa						
13. ¿Se evidencia una actitud proactiva de los miembros de su área/proceso ante el cambio?	Encuesta de clima Laboral en la empresa (medición de resistencia al cambio)						
14. ¿Recibieron periódicamente capacitaciones o charlas para la sensibilización de la implementación del enfoque basado a procesos?	Libro de actas de reunión o acuerdo de reuniones (Sensibilización del enfoque a proceso)						
15. ¿Se utiliza la tecnología para automatizar su proceso?	Aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el proceso						
16. ¿Se utiliza alguna herramienta tecnología (sistema de gestión de calidad) para el control de su proceso?	Sistema de Gestión de la Calidad (Herramienta - ISOTools)						

Apéndice N° 4

CUESTIONARIO DE NIVEL DE MADUREZ DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN

Estimado Colaborador:

A través de la presente, solicitamos su opinión con respecto a las preguntas formuladas en el cuestionario; recordar que el mismo es anónimo, por favor no escriba su nombre ni cargo que ocupa en la empresa.

De antemano le agradecemos su colaboración.

Marque con un aspa la respuesta que usted considere:

Preguntas	Alternativas de respuesta	
	Si	No
1. ¿Conoce el Mapa de Procesos establecido en Editora Perú?		
2. ¿Conoce si existe algún documento que detalle las actividades del proceso, así como las entradas y salidas del proceso, recursos, documentos y registros?		
3. ¿Conoce si están establecidos esquemas o dibujos donde se detallan las actividades o tareas a realizar en su área/proceso?		
4. ¿Existen indicadores que se reportan con periodicidad en el área/proceso en donde se desempeña?		
5. ¿Percibe que se han implementado cambios en el área/proceso para que el mismo sea más eficiente y eficaz?		
6. ¿Conoce quien entregará y cuáles son los insumos para el desarrollo de sus funciones?		
7. ¿Al desarrollar las funciones, conoce quien recibirá dicha información/producto y lo que se espera de la misma?		
8. ¿Percibe como bueno el clima/entorno laboral de la empresa?		
9. ¿Estaría de acuerdo a la implementación de un nuevo modelo administrativo que haga más eficiente y eficaz el área/proceso donde trabaja?		
10. ¿Recibió alguna charla/capacitación con respecto de la implementación del enfoque basado en procesos en Editora Perú?		
11. ¿Conoce si existe algún procedimiento/tarea que se encuentre automatizado en el proceso/área donde se desempeña?		
12. ¿Conoce y entiende la Visión y Misión de la Empresa?		
13. ¿Conoce los objetivos estratégicos establecidos de la empresa y la influencia de su proceso en el logro de dichos objetivos? (Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard)		
14. ¿Es de conocimiento y se aplica el Manual de Organización y Funciones (MOF)?		
15. ¿Conoce la existencia del Plan Estratégico Institucional y su objetivo como documento de gestión?		

Preguntas	Alternativas de respuesta	
	Si	No
16. ¿Conoce la existencia del Plan Operativo Institucional y como se relaciona con el proceso en donde realiza sus funciones?		
17. ¿El área/proceso donde se desempeña cuenta con una estructura Orgánica (Organigramas) definida?		
18. ¿Reconoce el proceso al que pertenece y el rol que cumple en la organización?		
19. ¿Identifica quién es responsable del proceso y a quien se debe reportar su trabajo?		
20. ¿Percibe que sus funciones y responsabilidades encuentran delimitadas?		
21. ¿Percibe que su superior lidera el proceso y lo encamina hacia el logro de objetivos?		
22. ¿Percibe que su Superior confía plenamente en sus capacidades y le delega funciones adicionales de acuerdo a su capacidad técnica y profesional?		
23. ¿Se siente motivado para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas?		
24. ¿Se realiza un seguimiento de las actividades y tareas que se maneja?		
25. ¿Utiliza indicadores en el proceso para cumplir con los objetivos del mismo?		
26. ¿Comunica si existe una no conformidad en mi proceso o alguna observación?		
27. ¿Identifica las causas de las no conformidades encontrados en el proceso, en conjunto con el Responsable de Proceso?		
28. ¿Se establece mejoras en los procesos según las causas de las no conformidades reportadas?		

Apéndice N° 5
PLAN DE MEJORA
PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DEL
ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

I. Introducción

La presente investigación se realizó en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. – Editora Perú – la cual es una empresa estatal de derecho privado constituida como sociedad anónima, que se encuentra bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

A inicios del año 2013, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el cual determina que uno de sus principales objetivos estratégicos es la implementación de la Gestión por Procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades Públicas, a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

Actualmente, la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. – Editora Perú, se encuentra implementando progresivamente el enfoque basado en procesos como razón principal para optimizar sus procesos y mejorar continuamente a través de una gestión por procesos.

La gestión en Editora Perú es un factor importante como en toda empresa, en el Plan Estratégico Institucional 2017-2021 (PEI) mencionan como unos de sus objetivos “Incrementar la Eficiencia de los procesos y reorientados para la operatividad de la actividad digital”.

Al principio de la investigación se observó que la ejecución de la implementación se realizaba lentamente por diversos factores; entre los más significativos destacábamos los que se precisan en la Matriz FODA de Editora Perú en la página 11 del Plan Estratégico Institucional, son “Cultura Organizacional resistente a los cambios y con insuficiente enfoque digital”; “Lenta implementación de la gestión por procesos, lo cual limita la optimización de las directivas existentes y la identificación de temas de eficiencia” y el compromiso

de la alta dirección, gerencia general, gerencias de mandos medios y jefaturas. También según el Reporte de Cumplimiento de Indicadores del Plan Estratégico Institucional, se observó un indicador correspondiente a mejora de la eficiencia operativa, con un cumplimiento del 15% al primer semestre del 2018 (Nivel bajo en comparación a los otros indicadores que pertenecen a la misma perspectiva/Objetivo Estratégico FONAFE/Objetivo Estratégico Institucional. Luego de la investigación realizada observamos que los colaboradores estaban dispuestos a afrontar cambios que mejoren su área/ proceso en el que se desempeña, de tal modo se determinó el nivel de madurez, actualmente Editora Perú presenta un Nivel 3 (Nivel Satisfactorio o En Proceso), el cual nos brinda una visión para proponer mejoras, de los cuestionarios aplicados se encontró lo siguiente:

- Más del 50% de los encuestados no percibe como bueno el clima organizacional.
- El 38.3% de los encuestados no recibió capacitación o charla de sensibilización del enfoque basado en procesos.
- Se observa que no todo el personal conoce la misión, visión de la empresa, así como los objetivos estratégicos (establecidos en el Balanced Scorecard) y los documentos de gestión (MOF, PEI, POI). Más del 58% de los encuestados lo conocen, pero estos documentos deben ser conocidos en su mayoría por lo cual Editora Perú deberá difundirlos.
- Más del 60% de los encuestados percibe que las funciones que realizan no se encuentran delimitadas.
- El 31.8% de los encuestados se siente desmotivado.
- De las no conformidades reportadas 29.9% de los encuestados percibió que no se establecieron mejoras.

En tal sentido se plantea el presente Plan para la Implementación Integral del Enfoque Basado en Procesos y la sensibilización para el personal sobre la implementación del mismo.

II. Alcance

El presente plan está dirigido para la Alta Dirección y es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

III. Fines del Plan de mejora

Siendo su propósito general impulsar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de calidad, se propone el siguiente plan para implementar de manera integral el Enfoque Basado en procesos, mejorando el nivel de madurez y sensibilizando al personal.

- Elevar el nivel de madurez de la adopción del enfoque basado a procesos
- Mejorar en el clima de trabajo, motivando a los colaboradores y con ello elevar la eficiencia y rendimiento colectivo.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y sus superiores que lideran el proceso, para poder elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el bien y servicio que brinda Editora Perú.
- La compensación indirecta, asumiendo la empresa un pago por la participación de colaborador en los programas de capacitación.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad, focalizándolo a la transformación digital.

IV. Objetivo del plan de mejora planteado

La presente investigación, tiene como objetivo plantear mejoras para que en Editora Perú se establezca un nuevo nivel de madurez que se desea alcanzar. Las acciones de mejora que deben realizarse para alcanzar los nuevos objetivos, son los siguientes:

- Reforzar el apoyo de la Alta Dirección y el Directorio, ya que es fundamental para promover el compromiso en toda la organización en el proceso de implementación.
- Difundir periódicamente a través de manuales la misión, visión de la empresa, los objetivos estratégicos (establecidos en el Balanced Scorecard) y los documentos de gestión (MOF, PEI, POI).
- Formalizar el Órgano encargado de la Gestión por procesos
- Definir con claridad los roles y responsabilidades de los participantes de la implementación de la gestión por procesos.
- Documentar un Plan de Gestión por procesos.
- Realizar actividades de sensibilización en gestión por procesos, impulsando la gestión del cambio

- Realizar actividades de seguimiento al desempeño de los procesos, para verificar que las conformidades reportadas hayan sido levantadas.
- Mantener actualizada documentación de la gestión de procesos
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en su área/proceso.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Establecer la metodología para la mejora de procesos, el ciclo de PHVA o ciclo de Deming.
- Afinar el Mapa de Procesos.
- Elaborar de Ficha de Indicadores y establecimiento de los mismos.
- Elaborar diagramas de flujo para los procesos y subprocesos más relevantes de la empresa que aún no han sido enmarcados.
- Elaborar Ficha de procesos que aún no han sido enmarcados.
- Brindar recomendaciones para el mantenimiento de la gestión por procesos en la empresa.
- Revisar periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia con su estrategia.
- Involucrar a los proveedores en la mejora de los procesos.
- Establecer alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

V. Metas

Alcanzar un mayor Nivel de madurez de la implementación del enfoque basado en Procesos, capacitar al 100% de los Gerentes, responsables de proceso, personal operativo, de apoyo y soporte, de la empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

VI. Desarrollo del plan de mejora

A) FASE 0: CONDICIONES PREVIAS

Objetivos de la Fase 0:

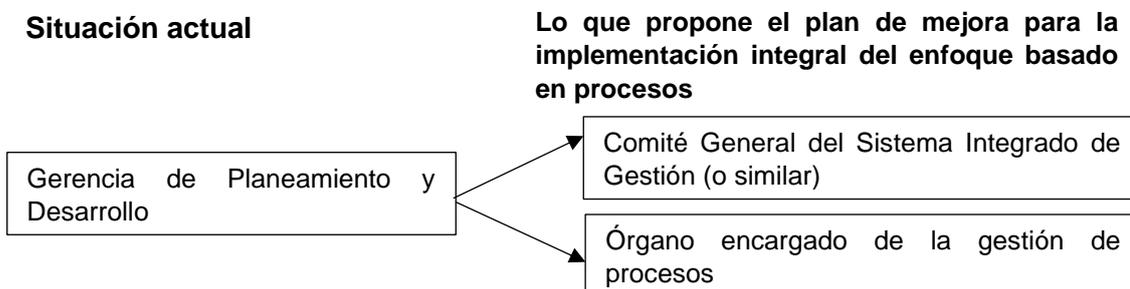
Identificar restricciones al proceso de implementación

Pasos de la Fase 0:

- a) Reforzar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección y el Directorio, de esta manera el proceso de implementación será abordado como una iniciativa de toda la organización, de lo contrario se corre el riesgo de ser considerado un proyecto puntual, impulsado por un área de la empresa.
- b) Formalizar el comité del sistema integrado de Gestión, deberá ser aprobada por la alta dirección, mediante Acta de constitución y conformado por las siguientes personas:
 - Gerente General
 - Un representante del órgano encargado del sistema de control Interno
 - Un representante del órgano encargado de la gestión de los procesos
 - Un representante del órgano legal
- c) Asegurar los recursos necesarios que faltan, como infraestructura (Adquisición de tecnología necesaria para la implementación) y ambiente para la operación de procesos (refiriéndonos al factor humano como la parte psicológica y social de los colaboradores)
- d) Definir roles y responsabilidades que faltan, como:
 - Comité General del Sistema Integrado de Gestión: el cual será designado por la Alta Dirección y Directorio, cuyo objetivo a designar es el de liderar, monitorear la institucionalización de la gestión de procesos de procesos de la empresa
 - Órgano encargado de la gestión de procesos: tendrá a su cargo la administración del sistema de gestión de procesos, lo cual implica la facilitación y despliegue metodológico de la gestión por procesos.

En la actualidad el rol que cumpliría el Comité General del Sistema Integrado de Gestión y el Órgano encargado de la gestión de procesos, lo realiza la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo.

Figura N°AP.5.1.
DIFERENCIA ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se detalla las principales responsabilidades de cada rol a implementar:

Cuadro N° AP.5.1.
ROL Y RESPONSABILIDADES DE LOS ORGANOS A IMPLEMENTAR

Rol	Responsabilidades
Comité General del Sistema Integrado de Gestión (o similar)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la herramienta para la determinación del nivel de madurez de la gestión de procesos • Aprobar el plan de gestión de procesos • Revisar y aprobar indicadores de eficacia de acuerdo a los requerimientos de los clientes e indicadores de eficiencia que ayuden al logro de resultados • Evaluar y monitorear los indicadores para lograr la implementación • Tomar decisiones para destrabar situaciones durante la implementación • Dar seguimiento a la política del sistema integrad de gestión • Validar el mapa de procesos • Verificar la vigencia e integridad del mapa de procesos en relación a la misión de Editora Perú • Asegurar que los colaboradores conozcan la documentación • Mantener activo los sistemas de gestión implementado
Órgano encargado de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la herramienta para determinar el nivel de madurez de la gestión de procesos • Desarrollar el plan de gestión de procesos • Facilitar el proceso de implementación de la gestión de procesos y/o mantenimiento del sistema integrado de gestión • Realizar el despliegue metodológico de la gestión de procesos a través de la guía y orientación de las áreas usuarias en el proceso de implementación • Brindar soporte técnico para la documentación de procesos. • Coordinar con los dueños de proceso la documentación de los procesos. • Elaborar el mapa de proceso • Elaborar la propuesta de indicadores de eficacia de acuerdo a los requerimientos de los clientes e indicadores de eficiencia que ayuden al logro de los resultados • Elaborar el plan Anual de auditoria de proceso, coordinar su ejecución y presentar sus resultados en el Comité General del Sistema Integrado de Gestión • Definir el lenguaje, la notación y el software a utilizar para la documentación de los procesos. • Valida las fichas de indicadores para la medición de los procesos • Participar en el Comité General del Sistema Integrado de Gestión

Fuente: Manual para la documentación de procesos y procedimiento (FONAFE), 2018, p.23, 24.

B) FASE I: PREPARACION

Objetivos de la Fase I:

- Documentar un Plan de gestión de procesos que facilite la implementación exitosa de la gestión de procesos, a partir de la calendarización de actividades y asignación de responsables.
- Asegurar la capacitación en gestión de procesos a todo los colaboradores
- Impulsar la gestión del cambio a través de actividades de sensibilización que faciliten que trascienda la gestión por procesos.

Pasos de la Fase I:

a) Elaborar el Plan de gestión de procesos, el cual será documentado en un diagrama de Gantt, el cual debe incluir la estructura de desglose de trabajo a nivel actividad, los plazos (fecha de inicio y fin), responsables de la realización de actividades, a continuación se detallan algunas actividades a incluirse en el Plan de gestión de procesos:

- Actividades de sensibilización
- Actividades de capacitación
- Actividades para la identificación y documentación de procesos que faltasen implementar hasta un nivel que permita la mayor visibilidad para la gestión de procesos
- Actividades para la mejora de procesos
- Seguimiento del proceso de implementación para lo cual se desarrollara reuniones de seguimiento, emisión de informes de manera periódica.

Los resultados del plan deben ser presentados semestralmente a los directorios.

b) Capacitar y documentar constantemente a todo el personal en materia de la implementación de gestión de procesos a través de charlas y conferencias, facilitando el desempeño de las actividades.

c) Sensibilizar al personal, para lo cual la Alta Dirección y el Directorio deberán apoyar de manera activa la sensibilización, utilizando herramientas de difusión como reuniones de sensibilización, por correos electrónicos, paneles para cartelera, mensajes de la Alta Dirección y el Directorio de la empresa, comunicaciones en la Intranet, mensajes con boletines informativos, trípticos, talleres de difusión.

La alta dirección deberá apoyar las capacitaciones y la sensibilización, brindando a los colaboradores compensaciones indirectas como un pago por la participación de colaborador.

C) FASE II: DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Objetivos de la Fase II

En Editora Perú todos los procesos se encuentran definidos pero se requiere lo siguiente:

- Documentar los procesos que faltan implementar

Pasos de la Fase II

a) Documentar los procesos

- Manual de Gestión de procesos y procedimientos, donde incluye la descripción y desagregación de cada subprocesos. Los manuales de gestión y procedimiento como documento de gestión tiene la siguiente estructura:

Cuadro N° AP.5.2.
ESTRUCTURA DE MANUAL DE GESTION DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS

Elemento	Descripción
1. Caratula	Se incluyen los elementos principales de identificación del documento.
2. Control de cambios	Se realizara a través de la herramienta de IsoTools <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los principales cambios realizados en las versiones del documento. • Consignar versión, sección y descripción del cambio.
3. Contenido del documento	<ul style="list-style-type: none"> • Índice • Objetivo del documento • Alcance del documento • Definiciones • Base legal • Fichas de indicadores • Ficha de proceso

Fuente: Manual para la documentación de procesos y procedimiento (FONAFE), 2018, p.42

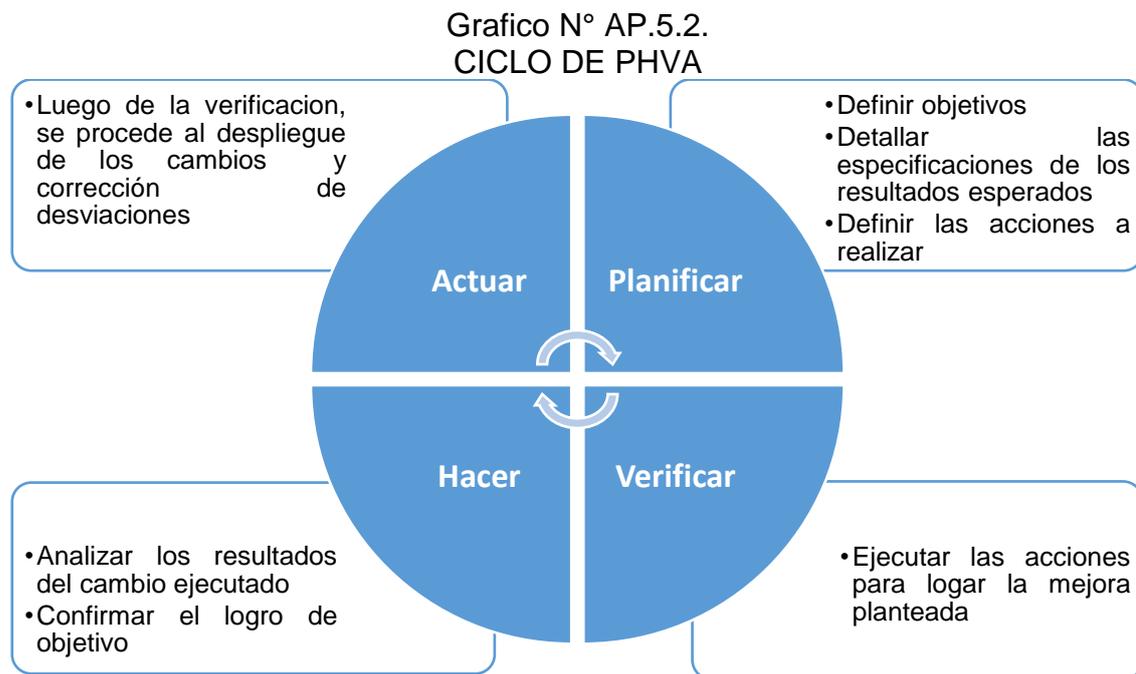
D) FASE III: MEJORA DE PROCESOS

Objetivos de la Fase III

- Contar con herramientas para el seguimiento al desempeño de los procesos
- Proveer a metodología y técnicas para la mejora de los procesos

Pasos de la Fase III

- a) Describir la metodología y técnica de mejora de proceso, se aplicara el Ciclo de Deming o Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), el cual contempla los siguientes pasos:



Fuente: Adaptación FONAFE

- b) Implementar y hacer seguimiento de la mejora de procesos, la cual será liderada por el dueño de proceso quien involucrará a las partes interesadas y define los roles y responsabilidades de los participantes.

E) FASE IV: MANTENIMIENTO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Objetivos de la Fase IV

- Contar con las herramientas de soporte al mantenimiento de la gestión de procesos.
- Mantener actualizada la documentación a través de la herramienta IsoTools.
- Lograr interiorizar la cultura de gestión en Editora Perú.

Pasos de la Fase IV

- a) Comunicar y difundir documentación, la cual deberá ser difundida por todos los medios de documentación por medios físicos y digitales (Correo corporativo, intranet, pagina Web u otros medios similares).
- b) Actualización de procesos, los cuales deberán ser actualizados por los dueños del proceso
- c) Realizar seguimiento de indicadores, el cual es realizado por el órgano encargado de la gestión de procesos, así como su medición, el manejo de indicadores es vital para la evaluación de eficacia de las acciones implementadas, el cual permitirá realizar los ajustes necesarios.

VII. Recursos

a. Humanos

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia.

b. Materiales

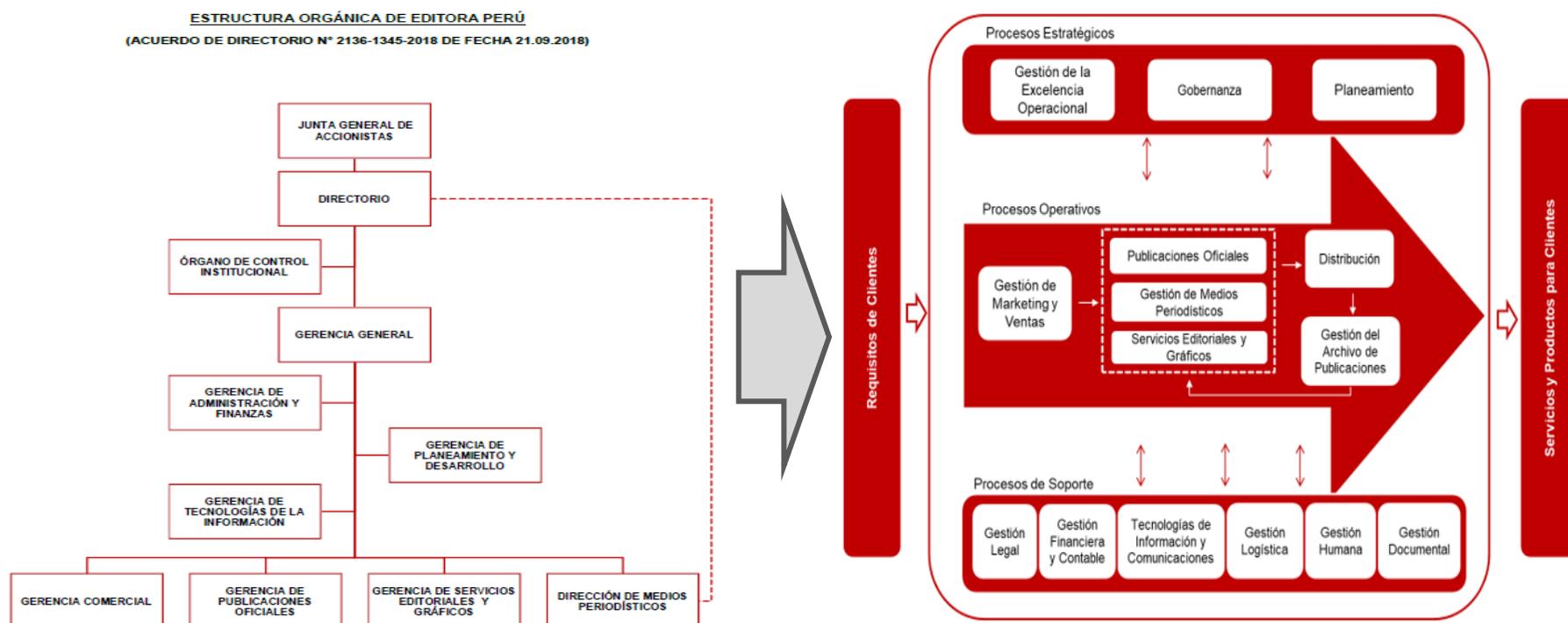
INFRAESTRUCTURA: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS: está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO: conformado por certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

Objetivo del plan De mejora en base a las recomendaciones planteadas

Según el diagnóstico realizado al identificar el nivel de madurez de implementación del enfoque basado en procesos, se observó que la empresa aún sigue orientada a un ámbito funcional a pesar de tener instrumentos de gestión que explican el enfoque basado en procesos dentro de la organización, de acuerdo a las recomendaciones y su respectivo alineamiento con el plan de mejora, el equipo de investigación busca con las recomendaciones que Editora Perú migre del enfoque funcional en su totalidad a una Gestión por Procesos, la cual se encuentra sostenida en un enfoque basado en procesos que busca la eficiencia, eficacia y calidad en los productos y/o servicios que se ofrece.



Apéndice N° 6

CUADRO RESUMEN DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

Nro. Recom.	Enunciado	Aplicación concreta a la realidad organizacional
1	Continuar con la Implementación de acuerdo a la sugerencia del "Plan de Mejora para la implementación del Integral del Enfoque Basado en Procesos" presentado a raíz de la presente investigación.	Tomar en cuenta el plan de mejora propuesto por el equipo de investigación.
2	Planificar capacitaciones, charlas y destinar recursos para la sensibilización integral del enfoque en la organización. (Véase el Plan de Mejora / Fase 1 Preparación.)	Seleccionar a Responsables de Procesos claves para que reciban capacitaciones continuas y ellos en efecto realicen la cascada de información dentro de sus procesos.
3	Difundir de manera periódica los instrumentos de gestión en toda la organización (Véase el Plan de Mejora / Fase 0 Condiciones previas.).	Difusión en cada uno de los procesos vía email, charlas, kick office, etc. Los instrumentos de gestión para la concreta sensibilización del personal.
4	Prestar atención al Clima Laboral presentado en cada uno de los procesos, asimismo, motivar a los trabajadores en el desempeño de sus funciones, no se debe olvidar que el éxito del enfoque a procesos se debe al talento humano de la empresa.	Desarrollar talleres de motivación para que los colaboradores sientan el compromiso de realizar el cambio para la mejora continua de la organización.
5	Implementar nuevas tecnologías de información en cada uno de los procesos para alcanzar la eficiencia operativa. Uno de los objetivos estratégicos establecido por Editora Perú se encuentra con nivel de cumplimiento bajo y difundir la herramienta tecnológica para la Gestión de la Calidad ISOTools.	Invertir en tecnología para ser competitivo, evitar menos errores humanos y no generar dependencia funcional de las personas que se encuentran en el cargo.
6	Identificar integralmente los StakeHolders de la empresa y comunicarlo periódicamente a todo el personal de la empresa.	Plantear semestralmente el Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en donde se identifican los StakeHolder de la organización.

ANEXOS

Anexo N° 1

CARTA DE PRESENTACION ACEPTADA POR EDITORA PERU



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Av. Juan Pablo II N° 306 Bellavista Tel. 4297296



"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Acreditación SI o Subordinado B Diferencia

Callao, 10 de Mayo del 2016

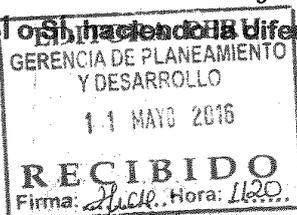
CARTA N° 009-2016-D-FCA

Señora:

Mabel Moscoso Johnson

Gerente de Planeamiento y Desarrollo de EDITORA PERU S.A.

Presente.-



Asunto: Facilidades para Investigación

Apreciada Sra.

Reciba un Cordial Saludo por parte de la Universidad Nacional del Callao y a su vez deseo manifestarle mi gran aprecio por brindar la oportunidad de realizar una investigación acerca de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A..

Consciente de la importancia del logro de los objetivos curriculares de nuestros alumnos, el profesor de la Asignatura de Seminario de Tesis I, les ha solicitado realizar un Proyecto de Tesis, el cuál ellos tentativamente han titulado "Enfoque Basado en Procesos y su impacto en la Gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. en el Periodo 2015-2016", la cual tendrá como Fecha de inicio de la Investigación en el mes de mayo del presente, comprometiéndose a cumplir con las cláusulas de confidencialidad y normas establecidas por ustedes con respecto a la información brindada para la realización óptima de la misma.

El estudio se enmarca dentro de las líneas de investigación de la Facultad, siendo además política nuestra remitir un ejemplar del Proyecto de Tesis en donde se enmarca las conclusiones y recomendaciones que a no dudar redundarán en beneficio de vuestra empresa y en la formación de:

<u>ALUMNO</u>	<u>DNI</u>	<u>CÓDIGO ESTUDIANTE</u>
Alexis Arturo Cárdenas Rivera	48148057	1120120535
Ruth Evelyn Ostos Saavedra	47557448	1120120553

Agradeceré infinitamente les brinde las facilidades para realizar la investigación y se logre pactar una entrevista con usted y/o con las personas que designe para la atención, guía y coordinación de nuestros alumnos.

Sin otro particular me despido, agradeciendo nuevamente la atención brindada a la presente.

Atentamente,



Universidad Nacional del Callao
Facultad de Ciencias Administrativas

Dr. Hernán Avila Morales
Decano

HAM/tr.
cc. Archivo.

Anexo N° 2
FORMATO PARA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS -
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, con DNI N°, colaborador de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., acepto participar voluntaria y anónimamente, acepto en la investigación "Nivel de madurez de la implementación del Enfoque Basado en procesos y la Gestión de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., al 2018", dirigida por los tesisistas Cárdenas Rivera Alexis Arturo y Ostos Saavedra Ruth Evelyn, del Ciclo de Tesis de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. En relación a ello, acepto participar en una serie de entrevistas que se realizarán durante el transcurso del estudio en dependencias de Editora Perú S.A.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación, resguardada en dependencias de la Universidad, facultad de Ciencias Administrativas y sólo se utilizará en los trabajos propios de este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Firma del Participante

Tesisista
Cárdenas Rivera Alexis Arturo

Tesisista
Ostos Saavedra Ruth Evelyn

Anexo N° 3
OPINION DE EXPERTO N° 1

OBSERVACIONES DEL EXPERTO SOBRE CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174

1. Se recomienda revisar la escala de evaluación de cada pregunta, según los campos de cabecera del 1 al 5, ya que esta luego se subdivide en un rango de 13 valores (1, 1.4, 1.7, 2, 2.4, 2.7, 3, 3.4, 3.7, 4, 4.4, 4.7, 5) y no se especifica ningún criterio para estos rangos.
Por ejemplo, el modelo de madurez CMMI, utilizado en la Ingeniería de Software nos muestra 5 niveles y hace una descripción para cada nivel de madurez.

NIVEL	ESTADO DEL PROCESO	EJEMPLO DE SUSTENTO
Inicial (1)	Proceso impredecible, mal controlado, impredecible	<ul style="list-style-type: none"> • No documentado • Procesos impredecibles
Gestionado (2)	Proceso caracterizado para los proyectos y a menudo reactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación parcial, desactualizada de los procesos • Procesos repetibles • Controles no implementados • Colaboradores no capacitados
Definido (3)	Proceso caracterizado para la organización y es proactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación total y actualizada de los procesos • Procesos repetibles • Colaboradores capacitados
Administrado Cuantitativamente (4)	Proceso medido y controlado	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión implementados • Controles • Gestión de Indicadores
Optimizado (5)	Mejora continua de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de procesos

La definición de los niveles, hará que la evaluación sea menos subjetiva

2. Se debe tener en cuenta, al momento de la revisión de los cuestionarios, que existen preguntas relacionadas entre sí, por ejemplo la pregunta 5 dependería de la respuesta de la pregunta 4, ya que si la pregunta 4 se responde que se llega a un nivel 1, la pregunta 5 no podría llegarse a un nivel mayor.

3. Se recomienda modificar la pregunta 9, en el entendido que no existen solo medidas preventivas, sino también medidas correctivas cuando los fallos han ocurrido:
Dice: 9. *¿La empresa cuenta con medidas preventivas ante posibles fallos del proceso?*
Recomendación: 9. *¿La empresa cuenta con medidas preventivas o correctivas ante posibles fallos del proceso?*
4. Se recomienda modificar la pregunta 13 en positivo
Dice: 13. *¿Se evidencia una actitud de resistencia de los miembros de la organización ante el cambio?*
Recomendación: 13. *¿Se evidencia una actitud proactiva de los miembros de la organización ante el cambio?*

Fecha: 19 de octubre de 2018



José Miguel Valdivia Guzmán
INGENIERO DE SISTEMAS
REG. CIP. 115175

Firma del Experto

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos Generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autores del Instrumento
José Miguel Valdivia Cumpa	Consultor Externo – Seguro Integral de Salud	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.	- Cárdenas Rivera, Alexis Arturo - Ostos Saavedra, Ruth Evelyn
Título del Estudio			
"Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y la Gestión en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018"			

Aspectos de Validación

Marque la opción de acuerdo a la validación de experto realizada al instrumento.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	M. Buena (4)	Excelente (5)	Sub Total
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.			X			3
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				X		4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.					X	5
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.					X	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la Variable Independiente (VI) en la Variable Dependiente (VD) o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto.					X	5
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.					X	5
8. COHERENCIA	Entre los índices/ítems, indicadores y las dimensiones.					X	5
9. METODOLOGÍA	La Estrategia responde el propósito del diagnóstico.					X	5
PROMEDIO							42

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación del Instrumento	<input type="checkbox"/>
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	<input checked="" type="checkbox"/>
No procede aplicación.	<input type="checkbox"/>

Lima, 19 de Octubre del 2018	43171867		963 915 097
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto	Teléfono del Experto

Miguel Valdivia Cumpa
MEMBERO DE SISTEMAS
D. 145175

OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. Con respecto a la claridad del instrumento, al ser un cuestionario que aplica a todo nivel de la organización, a pesar de que se use un lenguaje apropiado y entendible, debe tenerse en cuenta el público al que está dirigido, ya que puede existir personal de planta que no pueda entender la terminología utilizada.
2. Se recomienda modificar la pregunta 2
Dice: 2. ¿Existe una ficha u hoja de proceso establecida en el área/proceso en que se desenvuelve?
Recomendación: 2. ¿Existe documentación (ejemplo ficha, hoja de proceso, manual, etc.) que detalle el proceso en que se desenvuelve?
3. Eliminar la pregunta 3, ya que está enmarcada dentro de la pregunta 2
4. Antes de la pregunta 6, agregar una pregunta relacionada a las entradas del proceso. Se recomienda la siguiente pregunta:
¿Conoce quien entregará y cuáles son los insumos para el desarrollo de sus funciones?
5. Revisar la pregunta 8, para que sea más entendible, teniendo en cuenta el público al que va dirigido. Se recomienda el siguiente texto
¿Estaría de acuerdo a la implementación de un nuevo modelo administrativo que haga más eficiente y eficaz el área/proceso donde trabaja?
6. Eliminar la pregunta 11 ya que no todo el personal, de acuerdo a las funciones que desempeña, no estaría obligado a conocer la herramienta IsoTools
7. Con respecto a la pregunta 12, al referirse a “la herramienta tecnológica”, asumo de que se refiere a la herramienta IsoTools, de ser así, se recomienda eliminar también esta pregunta.
8. Eliminar la pregunta 19, ya que esta puede ser considerada tendenciosa.
9. Modificar la pregunta 20
Dice: 20. ¿Editora Perú cuenta con estructuras Orgánicas (Organigramas) claramente definidos?
Recomendación: 20. ¿El área donde me desempeño cuenta con una Estructura Orgánica (Organigrama) definida?

Fecha: 19 de octubre de 2018


Firma del Experto

José Miguel Valdovinos Guaypa
INGENIERO DE SISTEMAS
REG. CIP. 115175

Anexo N° 4
OPINION DE EXPERTO N° 2

**OBSERVACIONES DEL EXPERTO SOBRE CUESTIONARIO PARA LA
EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174**

1. Al revisar el cuestionario para la evaluación detallada, adaptado según norma 66174, se recomienda la modificación de la pregunta 16, de la siguiente manera:

“¿Utiliza alguna herramienta tecnológica ~~(sistema de gestión de calidad)~~ para el control de ~~procesos~~ documentos del sistema de gestión?”

Esta modificación se sustenta debido al uso del software Isotools, ya que este es una herramienta de control de documentos del sistema de gestión, el cual es necesario para la estandarización de documentos y control de cambios de los mismos. Cuyo software es utilizado, en mayor frecuencia, por los Responsables de los Procesos.

Fecha: 17/10/2018



Ing. Jose Luis Huanca Huacachi

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos Generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autores del Instrumento
Huanca Huacachi, José Luis	Coordinador SIG JAMPAR MULTIPLEST INTERNACIONAL SRL	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.	- Cárdenas Rivera, Alexis Arturo - Ostos Saavedra, Ruth Evelyn
Título del Estudio "Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y la Gestión en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018"			

Aspectos de Validación

Marque la opción de acuerdo a la validación de experto realizada al instrumento.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	M. Buena (4)	Excelente (5)	Sub Total
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X		4
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				X		4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.					X	5
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.					X	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la Variable Independiente (VI) en la Variable Dependiente (VD) o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto.					X	5
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.					X	5
8. COHERENCIA	Entre los índices/items, indicadores y las dimensiones.					X	5
9. METODOLOGÍA	La Estrategia responde el propósito del diagnóstico.					X	5
PROMEDIO							43

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación del Instrumento	
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	X
No procede aplicación.	

Lima, 17/10/2018	76098660		972821183
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto	Teléfono del Experto

**OBSERVACIONES DEL EXPERTO SOBRE CUESTIONARIO PARA LA
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL ENFOQUE BASADO EN
PROCESOS Y GESTION**

1. Por otro lado, al revisar el cuestionario de nivel de madurez del enfoque basado en procesos y evaluación de gestión, se recomienda la modificación de las preguntas 2 y 3, de la siguiente manera

2) ¿Existe ~~una ficha u hoja de~~ algún documento que detalle las actividades del proceso ~~establecida en el área~~, así como las entradas y salidas del proceso ~~en que se desenvuelve~~, recursos, documentos y registros?

3) ¿Se han establecido ~~diagramas de Flujo (Flujogramas) para determinadas~~ esquemas o dibujos donde se detallan las actividades o tareas ~~realizadas~~ a realizar en su área/proceso?

Esta modificación es recomendada debido a que este cuestionario va a todos los colaboradores, incluido operarios, quienes pueden no asociar el término ficha de procesos con el documento que detalla todos los elementos necesarios a considerar en un proceso: “actividades, entrada y salidas de las actividades/proceso , recursos, documentos, registros, etc”, ya que dicho vocabulario podría ser de uso no común para ellos. Asimismo, el término flujograma podría caer en la misma observación.

3) Asimismo, se recomienda eliminar la pregunta 11, el cual detalla:

“¿Conoce la herramienta IsoTools (Sistema de Gestión de Calidad) implementado en Editora Perú?”

Debido a que la herramienta Isotools podría ser de uso no común para los operarios como mencioné en el punto 1

5) Luego de revisar la pregunta 13, se recomienda su modificación de la siguiente manera:

“¿~~Conozco~~ Conoces y entiendes la Visión y Misión de la Empresa?”

Ya que, para el logro de un buen sistema de gestión de calidad, no es necesario conocer la Visión y Misión, sino que se entienda el alcance de la definición de estos.

6) Adicionalmente, se recomienda eliminar la pregunta 19 del cuestionario, se detalla:

~~¿Me brindan los recursos para cumplir con mis funciones y responsabilidades?~~

Ya que, es el Responsable de Proceso quien, en coordinación con sus subordinados, determina, solicita, adquiere y controla los recursos necesarios para la operación de su proceso.

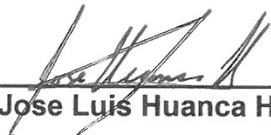
7) Asimismo, en relación con la ISO 9001, Sistema de Gestión de Calidad, se recomienda añadir la siguiente pregunta:

¿Comunico si existe una no conformidad en mi proceso o alguna observación?

Esta recomendación se sustenta en que los operarios deberían ser conscientes del impacto en el proceso en comunicar las no conformidades u observaciones dentro de su proceso para poder mitigar o prevenir la no conformidad con el fin de que no suceda o vuelva a suceder.

Sin otro particular, espero que las observaciones pueden ser de utilidad a tu investigación.

Fecha: 17/10/2018


Ing. Jose Luis Huanca Huacachi

Anexo N° 5
OPINION DE EXPERTO N° 3

**OBSERVACIONES DEL EXPERTO SOBRE CUESTIONARIO PARA LA
EVALUACIÓN DETALLADA, ADAPTADO SEGÚN NORMA UNE 66174**

1. Se observa que en el cuestionario para evaluar el nivel de madurez del Enfoque basado a procesos, la forma de cuantificar los resultados no está clara. La nota presentada en el cuestionario tiene que basarse en un número máximo y mínimo. Se recomienda definir los criterios para cada nivel.

2. Los mecanismos de control tiene que estar claros para correcciones de carácter preventivo. Se tiene que preguntar si esto está claro para el personal.

Fecha: 15/10/2018

Jampar Multiplext Internacional SRL

Ernesto Torres Cuadros
Sub Gerente de Administración y Finanzas

Firma del Experto

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos Generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autores del Instrumento
		Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.	- Cárdenas Rivera, Alexis Arturo - Ostos Saavedra, Ruth Evelyn
Título del Estudio "Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y la Gestión en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018"			

Aspectos de Validación

Marque la opción de acuerdo a la validación de experto realizada al instrumento.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	M. Buena (4)	Excelente (5)	Sub Total
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.				x		4
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				x		4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				x		4
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.					x	5
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.					x	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la Variable Independiente (VI) en la Variable Dependiente (VD) o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto.					x	5
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.					x	5
8. COHERENCIA	Entre los índices/items, indicadores y las dimensiones.					x	5
9. METODOLOGÍA	La Estrategia responde el propósito del diagnóstico.					x	5
PROMEDIO							42

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Procede la aplicación del Instrumento	
Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	
No procede aplicación.	

Lima 15/10/2018	09451430	Jampar Multiplast Internacional SRL	997318098
Lugar y Fecha	DNI N°	Ernesto Torres Cisneros Sub Gerente de Administración y Finanzas	Teléfono del Experto

OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. Se recomienda revisar la redacción de las preguntas, ya que se encuentra preguntas en primera y tercera persona.
2. Se recomienda agregar una pregunta: ¿Existe un mecanismo para las recomendaciones de mejoras continuas, su análisis en los diferentes procesos?
3. Se recomienda agregar una pregunta después de la pregunta 28: ¿Se conoce con claridad la forma de calcular o laborar los indicadores de desempeño?
4. Se recomienda agregar: ¿El seguimiento es preventivo de modo que se revisa la eficacia?
5. Se recomienda modificar la pregunta 30: ¿Se adoptan acciones de innovación derivadas de las oportunidades detectadas?
6. Se recomienda agregar la pregunta 31: ¿Se adoptan acciones de mejora e innovación teniendo en cuenta las mejores prácticas disponibles y los resultados de las comparaciones con organizaciones de éxito?

Fecha: 15/10/2018

Jampar Multiplest Internacional SRL



Ernesto Torres Cuadros
Sub Gerente de Administracion y Finanzas

Firma del Experto

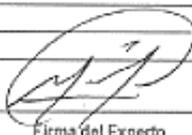
Anexo N°6
OPINION DE EXPERTO N° 4

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS			
Datos Generales			
Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autores del Instrumento
Aldo Rafael Sánchez Lozano	Circulo de Crédito - Gerente de Operaciones (Xchange Perú S.A.C.)	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.	- Cárdenas Rivera, Alexis Arturo - Ostos Saavedra, Ruth Evelyn
Título del Estudio			
Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y la Gestión en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. el 2018*			

Aspectos de Validación
 Marque la opción de acuerdo a la validación de experto realizada al instrumento.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	M. Buena (4)	Excelente (5)	Sub Total
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.				X		4
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				X		4
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X	5
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.				X		4
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.				X		4
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la Variable Independiente (VI) en la Variable Dependiente (VD) o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto.					X	5
CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnico - científicos.					X	5
COHERENCIA	Entre los índices/ítems, indicadores y las dimensiones.					X	5
METODOLOGIA	La Estrategia responde el propósito del diagnóstico.					X	5
PROMEDIO							41

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	Procede la aplicación del instrumento	
	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan	SI
	No procede aplicación	

San Isidro - 15/10/2018	10059689		943633308
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto	Teléfono del Experto

OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. EN LA EVIDENCIA, COLOCAR PLANES DE CONTINGENCIA
ANTE POSIBLES FALLOS EN EL PROCESO.

2. LA DIMENSIÓN CLIMA LABORAL ES MUY GENERAL,
DEBEN FORTALECERLA A NIVEL LOCAL.

3.

4.

5.

Fecha:



Aldo Rafael Sánchez Lozano

Anexo N° 7
OPINION DE EXPERTO N° 5

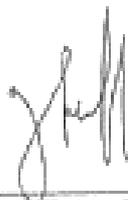
INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS							
Datos Generales							
Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento		Autores del Instrumento			
Victor Hugo Paredes Canales	Circulo de Crédito - Jefe de Mesa de Control de Operaciones - BAZ (Agrange Peru S.A.C.)	Cuestionario de Nivel de Madurez del Enfoque Basado en Procesos y evaluación de Gestión.		- Cárdenas Rivera, Alexis Arturo - Ostos Saavedra, Ruth Evelyn			
Título del Estudio							
"Nivel de Madurez de la Implementación del Enfoque Basado en Procesos y la Gestión en la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. al 2018"							
Aspectos de Validación							
Marque la opción de acuerdo a la validación de experto realizada al instrumento.							
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente (1)	Regular (2)	Buena (3)	M. Buena (4)	Excelente (5)	Sub Total
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y entendible.			x			3
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.				x		4
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					x	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.				x		4
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.				x		4
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la Variable Independiente (VI) en la Variable Dependiente (VD) o la relación entre ambas con determinados sujetos y contexto.					x	5
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.					x	5
8. COHERENCIA	Entre los índices/ítems, indicadores y las dimensiones.				x		4
9. METODOLOGÍA	La Estrategia responde el propósito del diagnóstico.					x	5
PROMEDIO							39
OPINIÓN DE APLICABILIDAD		<input type="checkbox"/> Procede la aplicación del Instrumento <input checked="" type="checkbox"/> Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan <input type="checkbox"/> No procede aplicación.					
Calleo - 15/10/2018	46114798						
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto	Teléfono del Experto				

OBSERVACIONES DEL EXPERTO

1. El término IsoTools normalmente lo utilizan los responsables de proceso, es por ello que en el cuestionario N°02 no debe incluirse en la pregunta salvo se demuestre lo contrario.
2. Respecto a la pregunta del clima laboral, al ser auto administrado al personal de la empresa, al momento de realizar la encuesta se debe indicar que es una percepción más no un resultado visible o evidencia.
3. La pregunta acerca de los recursos y su disponibilidad es muy amplia y ambigua, ya que algunos desde su punto de vista pueden tenerlos disponibles y otros no por intereses propios, aparte de ello no se especifican los tipos de recursos.

4.
.....
.....
.....
.....
5.
.....
.....
.....
.....

Fecha:



Eco. Víctor Hugo Paredes Canales