



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NSR CAJAMARCA, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Pérez Pereira, Alex Jorge

Bach. Quispe Cieza, Jeiner

Asesor:

Dr. Miguel Angel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú

2018

APROBACION DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Alex Jorge Pérez Pereira** y **Jeiner Quispe Cieza**, denominada:

**“GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
ÁREA DE CRÉDITOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO NSR CAJAMARCA, 2018.”**

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
ASESOR

Mg. Walter Terán Ramírez
**JURADO
PRESIDENTE**

Dr. José Cortegana Salazar
JURADO

Mg. Rosa Marleny López Martos
JURADO

DEDICATORIA

A mis maestros por guiarme en el camino del estudio y el conocimiento, a mi madre por su incondicional apoyo y ejemplo, finalmente a mi hija y esposa por el cariño y la comprensión que me brindan día a día.

Alex Jorge Pérez Pereira.

A Dios, por estar presente en todo momento en mi vida, por darme salud, bienestar, estabilidad emocional y ayudarme a lograr mis objetivos, a mis padres con quienes cuento el apoyo infinito y en especial a mi hermano Richard quien desde el cielo me anima a salir adelante.

Jeiner Quispe Cieza.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a la Universidad Privada del Norte, a nuestros docentes que nos impartieron sus conocimientos, a nuestros familiares y amigos por apoyarnos, a nuestro asesor Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández por el asesoramiento en el desarrollo de nuestra tesis.

"Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies de objetivo; busca un nuevo camino para llegar a él."

Confucio.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACION DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE CONTENIDOS	v
INDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos.....	13
1.3. Justificación	13
1.4. Limitaciones	14
1.5. Objetivos.....	14
1.5.1. Objetivo General.....	14
1.5.2. Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
a) Antecedentes.....	15
b) Bases teóricas	18
<i>Gestión por Procesos.....</i>	<i>18</i>
<i>Teoría de la Gestión por Procesos</i>	<i>26</i>
<i>Dimensiones de la Gestión por Procesos.....</i>	<i>27</i>
<i>Productividad Laboral</i>	<i>29</i>
<i>Teoría De La Productividad Laboral</i>	<i>30</i>
<i>Dimensiones de la Productividad Laboral.....</i>	<i>31</i>
<i>Definición de términos básicos</i>	<i>33</i>
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	34
3.1 Hipótesis general	34
3.1.1 Hipótesis específicas.....	34
3.1.2 Planteamiento de la hipótesis.....	34
3.2 Operacionalización de variables	35

3.3	Diseño de investigación	36
3.4	Unidad de estudio	36
3.5	Población	36
3.6	Muestra (muestreo o selección)	36
3.7	Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	36
3.8	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	40
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		42
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN		49
CONCLUSIONES.....		50
RECOMENDACIONES		52
REFERENCIAS.....		53
ANEXOS		57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Límites, elementos y factores de los procesos	22
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables	35
Tabla 3 Escala de Likert - puntuaciones	37
Tabla 4 Baremo para la Gestión por Procesos	38
Tabla 5 Baremo para la Productividad Laboral	38
Tabla 6 Baremo para la Eficacia	38
Tabla 7 Baremo para la Efectividad	38
Tabla 8 Baremo para la Eficiencia	39
Tabla 9 Baremo para la Satisfacción Laboral	39
Tabla 10 Baremo para la Capacitación	39
Tabla 11 Baremo para la Innovación	39
Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad	40
Tabla 13 Gestión por procesos en la productividad laboral en los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	42
Tabla 14 Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	43
Tabla 15 Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	44
Tabla 16 Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	45
Tabla 17 Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	46
Tabla 18 Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	47
Tabla 19 Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	48
Tabla 20 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Productividad Laboral	60
Tabla 21 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Eficacia	60
Tabla 22 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Efectividad	61
Tabla 23 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Eficiencia	61
Tabla 24 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Satisfacción Laboral	62
Tabla 25 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Capacitación	62
Tabla 26 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Innovación	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Qué es un proceso?.....	20
Figura 2 Interacciones de los procesos	23
Figura 3 Mapa de procesos: Esquema general	24
Figura 4 Símbolos para la realización de flujogramas	25

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

La metodología de investigación que se utilizó según su diseño fue no experimental y correlacional, se utilizó el método cuantitativo - inductivo - deductivo, con un diseño transversal y estudios explicativos. La población estuvo conformado por 8 colaboradores del área de créditos de la COOPAC, se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos y el instrumento fue un cuestionario de 23 preguntas, en la cual 6 fueron en alusión a la variable independiente y 17 a la variable dependiente; los datos se procesaron mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 2.4, en donde se realizó las tablas y los procesamientos estadísticos y de acuerdo con los resultados obtenidos se pudo determinar que existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Productividad Laboral, Eficacia, Efectividad, Eficiencia, Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of determine the relation of the management by processes with the labor productivity of the collaborators of the area of credits of the Cooperativa de Ahorro y Credito NSR Cajamarca, 2018.

The research methodology that was used according to its design It was not experimental and correlational, the quantitative - inductive deductive method was used, with a transversal design and explanatory studies. The population consisted of 8 employees of the COOPAC credit area, the survey technique was used for data collection and the instrument was a questionnaire of 23 questions, in which 6 were in reference to the independent variable and 17 to the dependent variable; the data were processed through the statistical program IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) version 2.4, where the tables and statistical processing were performed and according to the results obtained it was determine that there is a positive and significant relationship of the management by processes with the labor productivity of the collaborators of the credit area of the Savings and Credit Cooperative NSR Cajamarca, 2018.

Keywords: Process Management, Labor Productivity, Efficiency, Effectiveness, Efficiency, Labor Satisfaction.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La Gestión por Procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amazarrain, 1999). Una medida de su desarrollo evolutivo lo constituye el hecho de que en principio se la considera solo un enfoque o herramienta supeditada o enmarcada dentro de otros sistemas de gestión, sin embargo, actualmente su relevancia y carácter generalizador hacen que poco a poco adquiera personalidad propia (Hernández, 2010).

“Actualmente, las organizaciones reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos a través de los cuales se implementan” (Pérez, 2010, p. 37).

Por otro lado, la situación internacional del desarrollo social, económico e industrial está obligando a un proceso de reconversión en los modos de estructurar y dirigir las organizaciones empresariales. Esta reconversión supone cambios básicos en la forma de pensar, en la estructuración lógica de las ideas, y en la formación de los miembros de la organización, modificando la dirección y el manejo de los sistemas de gestión (Fernández, 2003, p. 11). Nuestra era actual de la globalización se caracteriza por un entorno cada vez más competitivo, ha inducido a que las organizaciones se replanteen los conceptos de calidad. Actualmente, los modelos de excelencia basados en los conceptos de gestión por calidad total se utilizan para introducir la mejora continua y la innovación, para mejorar el desempeño de la organización y, en especial, los resultados económicos, a través de sus procesos (Hitpass, 2017, p. 03).

A nivel global, según Robbins y Coulter (2000), a la productividad lo definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, la maquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano. Asimismo Cuatrecasas (2011.) se refiere a la producción como “actividad económica” de la empresa cuyo objetivo es la obtención de uno o más “productos o servicios” (según el tipo de su empresa y su producción) para satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir, a quienes pueda interesar la adquisición de dicho bien o servicio (p.13).

Productividad es base para el logro de resultados de negocio, al tener en cuenta que en el Perú existen factores no gestionables por las empresas y que impactan negativamente en la productividad - falta de flexibilidad laboral, exceso de burocracia, falencias en educación e infraestructura, entre otros, también es importante comprender que existen factores que sí lo son, independientemente de las condiciones del entorno, y que con una gestión proactiva de los mismos la empresas pueden mejorar su productividad y sus resultados de negocio (G de Gestión, 2016).

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR, la misma que fue creada en la ciudad de Cajabamba el 21 de diciembre de 1962, una asociación autónoma, que durante los diez primeros años de 1962 a 1972, tuvo rápido crecimiento, gracias al periodo en que las cooperativas recibían un gran apoyo del gobierno, pues estaban exoneradas de todo impuesto y tributación a favor del Estado, sin embargo también sufrió como todas las entidades financieras, la crisis económica de los años 1980 al 2000, pero el liderazgo que siempre se ejerció en esta empresa por sus diferentes presidentes, supo mantenerse dentro del mercado cooperativo del medio, y aprovecho las oportunidades de cierta holgura económica del Estado Peruano a partir de los años 2000 para adelante y comenzar un proyecto de expansión dentro de la región de Cajamarca y fuera de ella, llegando a la actualidad a tener 11 agencias filiales en diferentes provincias como: Trujillo, Huamachuco, Santiago de Chuco, Chiclayo, Cajabamba, Cajamarca, Celendín, San Marcos, Quiruvilca, Bambamarca y Chota; lo que ha permitido cierto posicionamiento dentro de estas provincias a pesar de la gran competitividad de entidades financieras que proliferan en esta región. También se debe hacer mención que a pesar de mantenerse en vigencia pero la problemática está latente, es decir que ninguna empresa puede permanecer estática porque corre el riesgo de desaparecer del mercado por falta de planeación, organización y otros aspectos. Estos problemas justamente se están presentando en la agencia filial de Cajamarca respecto a la utilización de sus procesos en colocación de créditos, atención de prospectos, entre otros, ya que son considerados fuentes principales para la productividad y consecución de los objetivos estratégicos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la Productividad Laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la eficacia del área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación, se realizó con la finalidad de determinar cuál es la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la COOPAC NSR Cajamarca - 2018; asimismo se diagnosticó las necesidades de dicha área, para generar la prestación de servicios de una manera más eficiente que le permita satisfacer oportunamente a sus socios y clientes y continuar formando una imagen corporativa atractiva y de prestigio.

Justificación teórica

Esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente en gestión por procesos de la COOPAC NSR, de cuyos resultados de la investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento a la administración, ya que se estaría demostrando el uso de las técnicas para mejorar el nivel de la productividad laboral.

Justificación Práctica

La presente investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar la productividad laboral de los trabajadores de la COOPAC NSR - Cajamarca, a través de procesos, tener una amplia variedad de elementos que puedan intervenir en la relación existente entre ambos conceptos básicos de la investigación.

Según lo observado en la COOPAC NSR – Cajamarca, casi nunca existe planificación en los procesos estratégicos, operativos ni de apoyo, generando un desgaste innecesario y pérdida de tiempo que se traduce en demoras los cuales crean incomodidad al cliente desde la entrevista con el prospecto o futuro socio hasta el desembolso y recuperación del crédito (aprobación y/o no aprobación de lo solicitado), provocando menos eficiencia, eficacia, entre otros, que restan valor agregado a los productos de la cooperativa.

1.4. Limitaciones

- Dificultad para la recolección de datos e información, toda vez que los funcionarios de la COOPAC, no disponían de tiempo por sus ocupaciones laborales.
- El acceso a la información de la empresa.

Las limitaciones de la presente investigación se superaron porque se coordinó con el Administrador de dicha entidad, a fin de que los colaboradores dediquen un tiempo a atender a nuestra solicitud para aplicar la encuesta (cuestionario).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Carrasco (2011) en Santiago de Chile en su Tesis sustentó “Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Bancoestado”, cuyo objetivo fue desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de dicha entidad. La justificación y motivación central de este trabajo fue ver en que formas se podía aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de Banco, motivado fundamentalmente por la combinación de una histórica ineficiencia a nivel operativo (medido financieramente por el indicador de eficiencia) y una percepción generalizada en la industria bancaria. Asimismo, confrontaron esta metodología con los enfoques clásicos de administración, de manera teórica como práctica buscando sus principales falencias como virtudes. También, realizaron análisis de los resultados posteriores a esta implementación, y como esta evolucionaba respecto a la gestión presentada por el Banco durante los últimos años. El estudio concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos que 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.

Paspuezan (2012) en la ciudad de Sangolquí – Ecuador, en su tesis sustentó “Diseño y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos LTDA de la ciudad de Ibarra”; cuyo objetivo de su investigación fue la de proponer el diseño y mejoramiento de los procesos de colocaciones en la empresa ya que dicha entidad venía desarrollando sus actividades sin procesos documentados y estandarizados, lo cual presentaba, de cierto modo dificultades en la entrega de servicios eficientes, efectivos y adaptables a los requerimientos de los socios. La Cooperativa venía desarrollando sus actividades sin procesos documentados y estandarizados; lo cual representaba de cierto modo dificultades en la entrega de servicios eficientes, efectivos y adaptables a los requerimientos de los socios; en tal sentido en una de sus conclusiones determinó que el mejoramiento de procesos representaba disminuciones bastantes significativas de tiempos y costos y que el proceso de colocación de crédito, desde que se recepta la solicitud de crédito hasta la liquidación demoraba en ese entonces de 8 a 15 días y mediante la mejora de dichos procesos se pretendió analizar, aprobar y liquidar un crédito en tres días.

Ponce (2014) en la ciudad de Quito – Ecuador, en su tesis sustentó el tema denominado “Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Crédito de la Cooperativa 23 de Julio” en el cual para su investigación recopiló la información referente al Área de Crédito y todas sus particularidades, encontrando que existían algunos manuales de políticas y procedimientos desactualizados, que no estaban de acuerdo con las necesidades de la Institución. A partir de la realidad detectada y con la ayuda de herramientas: como diagramas causa - efecto y el diagrama de Pareto se identificaron los problemas y las causas que los provocaban. También con la herramienta de lluvia de ideas y la observación in situ, se desarrollaron nuevos manuales de políticas y procedimientos que cumplan con los requerimientos de modernización. Al culminar la implementación del Sistema de Gestión por Procesos se pudo ver una área que comenzaba a funcionar de manera ordenada, con una estructura orgánica funcional clara, con documentación ajustada a las necesidades y estándares de calidad y con elementos de control y medición que facilitaban el monitoreo de los procesos para la concesión de créditos.

(Quintero y González, 2013) en la ciudad del Cauca Colombia, en su proyecto de investigación, sustentó “Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena”; cuyo objetivo principal fue diagnosticar el proceso actual de la producción de la ladrillera y diseñar un modelo gestión por procesos para mejorar la productividad del área producción; llegaron a la conclusión que la empresa durante sus 20 años de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión de sus procesos lo cual no le ha permitido tener mejor utilidad de sus procesos, así como una determinación de una cadena de valor para que la organización logre establecer actividades que ayuden a mejorar sus procesos y el planteamiento de los mismos, también se sostuvo que la gestión por procesos es una serie de metodologías que cuando las empresas logran cumplir se puede decir que tienen cero desperdicios y sus empresas logran ser muy organizadas y que sus políticas internas se sientan en todas sus áreas y con ello logrará que sus empleados tengan más pertenencia por sus procesos y por la empresa. También llegó a la conclusión que mantener una adecuada documentación y estandarización de sus procesos en una organización, logrará un mejor desempeño y tendrá mejores resultados en el área de producción.

Cisneros (2017) en la ciudad de Lima, en su tesis sustentó “Implementación de la Gestión de Procesos para la Optimización de la Productividad Laboral en la Empresa Jordy Security S.A.C San Isidro – 2017”, cuyo objetivo principal fue determinar cómo la aplicación de la gestión de procesos mejora la productividad laboral en dicha entidad, a su vez mediante herramientas como el diagrama de Ishikawa y Pareto logró la identificación de las causas de muchos de los problemas de la empresa: los servicios eran atendidos fuera de tiempo, no se tenían

documentos de control, no había un plan de trabajo establecido, etc. Todos ellos conllevaban a un gran problema: la baja productividad laboral. Es por ello que mediante la implementación de la gestión de procesos se logró solucionar parcialmente dichos problemas y a su vez implementar parámetros de control para los registros de información interna. Con ello se logró mejorar la productividad laboral, esto se demostró cuando se hizo una comparación del antes y el después de la productividad, donde aumentó de 7% a 11%. Asimismo concluyó mencionado que la implantación de gestión de procesos mejora la productividad laboral, eficacia y eficiencia, en la Empresa Jordy Security S.A.C.

(Tirado, 2017) en la ciudad de Lima, en su tesis sustentó “Propuesta de Mejoras en la Productividad Laboral para Optimizar las Ventas de Productos Bancarios en la Agencia Callao”, en el cual buscó como objetivo establecer la relación que hay entre la mejora de la productividad laboral y la gestión eficiente de las ventas en dicha entidad; en su estudio se pudo determinar que la venta en el área comercial constituye uno de los mayores problemas relacionados con la productividad laboral, y que éste ha sido uno de los principales motivos por los que no se alcanzaban uniformemente los estándares de productividad en todos los colaboradores y la correspondiente rentabilidad, a lo largo de los últimos años en la organización en el que se incluyen proceso de ventas, evolución crediticia, etc.; concluyendo que existe deficiencia para optimizar la venta de productos bancarios, situación que se ve agravada en la productividad laboral de los colaboradores. Asimismo, la investigación demostró la falta de capacitación en los asesores de servicio.

Fernández y Ramírez (2017) en la ciudad de Pimentel – Chiclayo, en su tesis sustentó “Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para Incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones A & B”, la empresa está dedicada a la producción de agua de mesa embotellada en bidones con capacidad de 20 litros, y cuenta con pocos años dedicándose a este rubro del agua de mesa y la investigación lo realizaron utilizando el mapa de procesos de la empresa, los diagramas de flujo, y los diagramas causa efecto correspondiente a los procesos de la empresa; el proceso metodológico se basó en recopilar la información mediante el análisis de documentos, utilizando archivos, documentos, y cuestionarios y la entrevista, cuya finalidad fue obtener datos e información a partir de fuentes documentales y observar los hechos a través de la valoración por parte de los encuestados y entrevistados, con el fin de ser utilizados dentro de los límites de su investigación después de realizar un diagnóstico del estado actual llegaron a la conclusión que el equipo ablandador no contaba con un tanque de sal muera, no contaba con un plan de mantenimiento de equipos, no planificaba sus ventas, los pedidos eran atendidos con retraso, no realizaban una cotización de proveedores para realizar una compra, etc, así mismo se midió la productividad global de la

empresa, encontrando un valor de 0.2434 Bidones/soles, el cual significó que por cada sol invertido en recursos, la empresa puede producir 24.34% del bidón.

Huamán (2017) en la ciudad de Cajamarca, en su tesis “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad y Competitividad de la Panadería Luli”; la investigación llevada a cabo buscó el diseño y posterior implementación a corto plazo de un sistema de gestión por procesos que ayude a conseguir la productividad y la competitividad de dicha empresa; concluyó que en la panadería Luli, se desarrollan las actividades con un total empirismo, no se gestiona en base a procesos porque no existe una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida alineada al objetivo de la panadería, que sería elaborar panes garantizando la calidad, entre otros.

b) Bases teóricas

Gestión por Procesos

Pérez (2012) la Gestión por Procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización.

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2008, p. 22-23).

Desde un punto de vista operativo, la gestión de procesos es acerca de tener procesos definidos, la medición de su rendimiento, y mejorar de forma incremental como parte del negocio diario. También se trata de la definición de metas de desempeño para los procesos o

metas estratégicas derivadas de iniciativas empresariales, y la realización de las actividades principales de la reingeniería de procesos para cerrar las brechas de desempeño o de costos existentes. Las normas de proceso y un marco de proceso común son una base fundamental para un diseño sistemático y optimización de resultados, procesos y recursos (Rohloff, 2011, p. 386).

Bravo (2013) menciona que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Proceso.

Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000, manifiesta proceso como: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso (p.10).

Bravo (2013) un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas.

Giraldo y Ovalle (2015) nos dice que un proceso de negocio o BP (Business Process) se define como la descripción lógica de la secuencia de actividades relacionadas directamente con el negocio, que al ser modelados y automatizados dan valor agregado a sus productos o servicios que finalmente generan para la empresa aumento en su productividad (p. 61).

Carbajal, Figueroa, Lemoine, Alcívar (2017) definen a un proceso como una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)".

Pérez (2010) al proceso lo define como "Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente" Dicho autor también propone una definición aún más sencilla: "Secuencia de actividades que tiene un producto con valor" (p. 51).

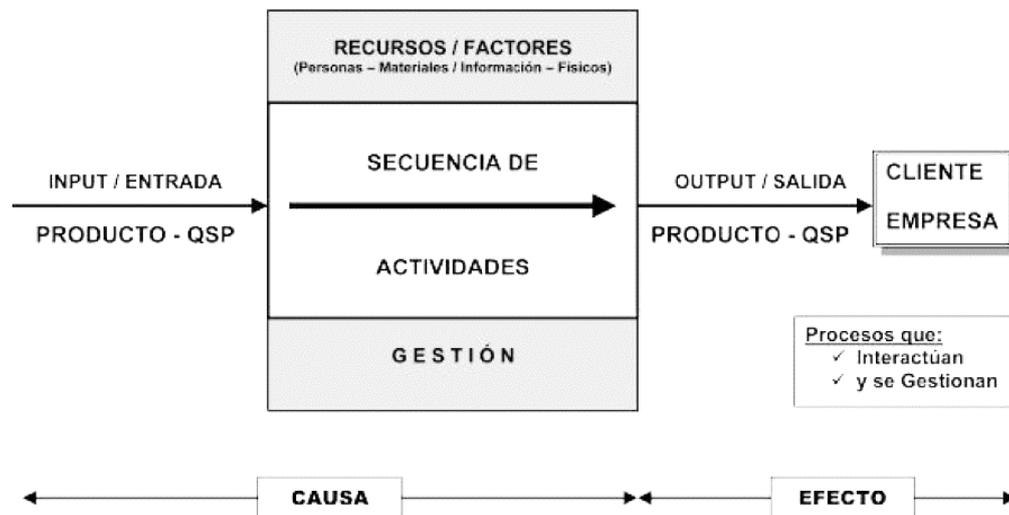


Figura 1 ¿Qué es un proceso?

Fuente: Pérez, J. Gestión por Procesos, Madrid, 2010, p. 51.

Componentes de un proceso.

Los componentes de un proceso son los siguientes:

Proveedor: Organización o persona que entrega un insumo, puede ser interno o externo a la institución.

Entrada o Insumo: Son todos los productos de otros procesos que, al ingresar a este proceso, se convierten en insumo; estos pueden ser internos o externos.

Proceso: Es un conjunto de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada(s) en salida(s) (producto o servicio).

Salida o Producto: Es el producto que resulta de las actividades realizadas en el proceso.

Usuario: Organización o persona que recibe un producto, puede ser interno o externo a la institución.

Objetivo: Es la razón de ser del proceso, su orientación al resultado.

Propietario: La entidad o área dentro de ella que se responsabiliza del desarrollo de todo el proceso (Pérez, 2012).

Clasificación de los procesos.

Procesos Estratégicos: Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución.

Procesos Misionales: Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se vinculan directamente con los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector hasta los servicios directos, manteniendo una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte.

Procesos de Soporte: Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos.

Procesos de Mejora: Garantizan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el quehacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte (Pérez, 2012).

Factores de un proceso.

Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

Materiales: Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de "Gestión de Proveedores".

Recursos físicos: Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y al proceso de Mantenimiento de la Infraestructura.

Métodos/planificación del proceso: Método de trabajo, Procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo (Pérez, 2010, pp. 57-58).

Tabla 1 Límites, elementos y factores de los procesos

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
Características objetivas (requisitos QSP)		Personas: (Responsables del proceso y miembros del equipo)	Características objetivas (requisitos QSP)	
		Materiales: (Materias primas e información)		
		Recursos físicos: (Maquinaria, utillaje, hardware y software)		
		Métodos: (Operación ,medición/evaluación, funcionamiento del proceso, producto y satisfacción del cliente)	Criterios de evaluación	
	Medidas de	Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
	Causas		Efectos	

*QSP: Criterios de percepción de calidad por parte del cliente
(Q – Calidad del producto, S – Calidad del servicio y P – Precio o coste si es a nivel interno)*

Fuente: Pérez, J. Gestión por Procesos, Madrid, 2012, p. 56.

Elementos de un proceso.

Input (entrada): producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o de un cliente.

Proceso: Secuencia de actividades propiamente dicha.

Outputs (salida): producto con la calidad exigida por el estándar del proceso (Pérez, 2004).

Interacciones de los procesos.

Input. Por cierto, lo denominamos así para no confundirlo con otras entradas como las laterales. Output.

Salidas laterales. En un punto intermedio del proceso de fabricación pudieran generarse subproductos que desencadenaran la ejecución de un proceso de Gestión Medio ambiental.

Entradas laterales o factores del proceso: Personas (Gestión de Personal). Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento).

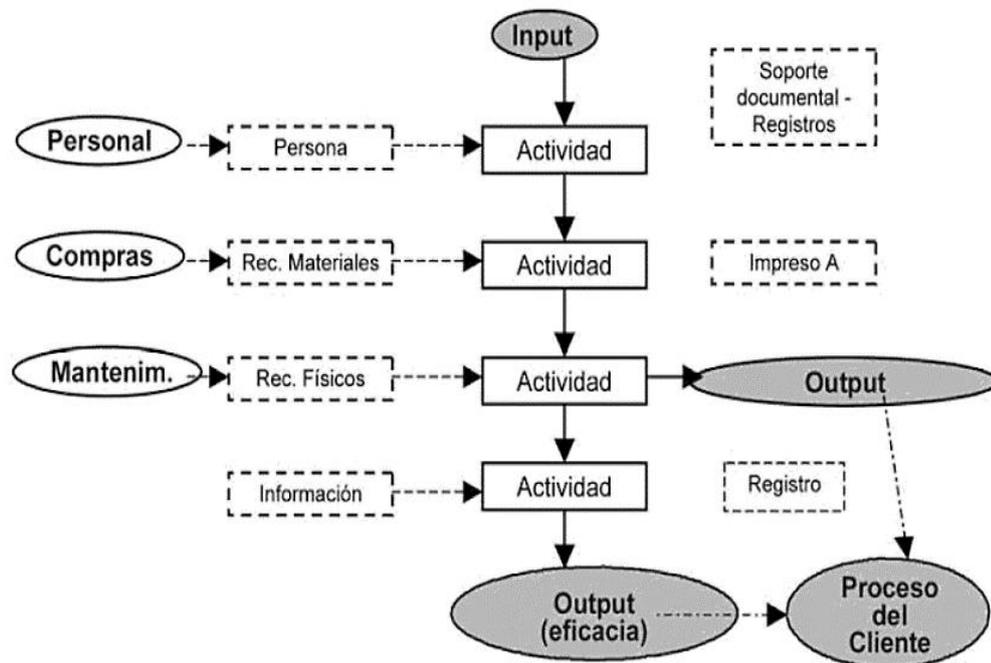


Figura 2 Interacciones de los procesos

Fuente: Pérez, J. Gestión por Procesos, Madrid, 2012, p. 57.

Mapa de procesos.

Es una forma gráfica de representar el agrupamiento de actividades en los procesos de la organización, permitiendo tener una visión general de su funcionamiento como un modelo sistémico. Contiene una representación global y comprensible de todos los procesos a cargo de la entidad. (Pérez, 2012).

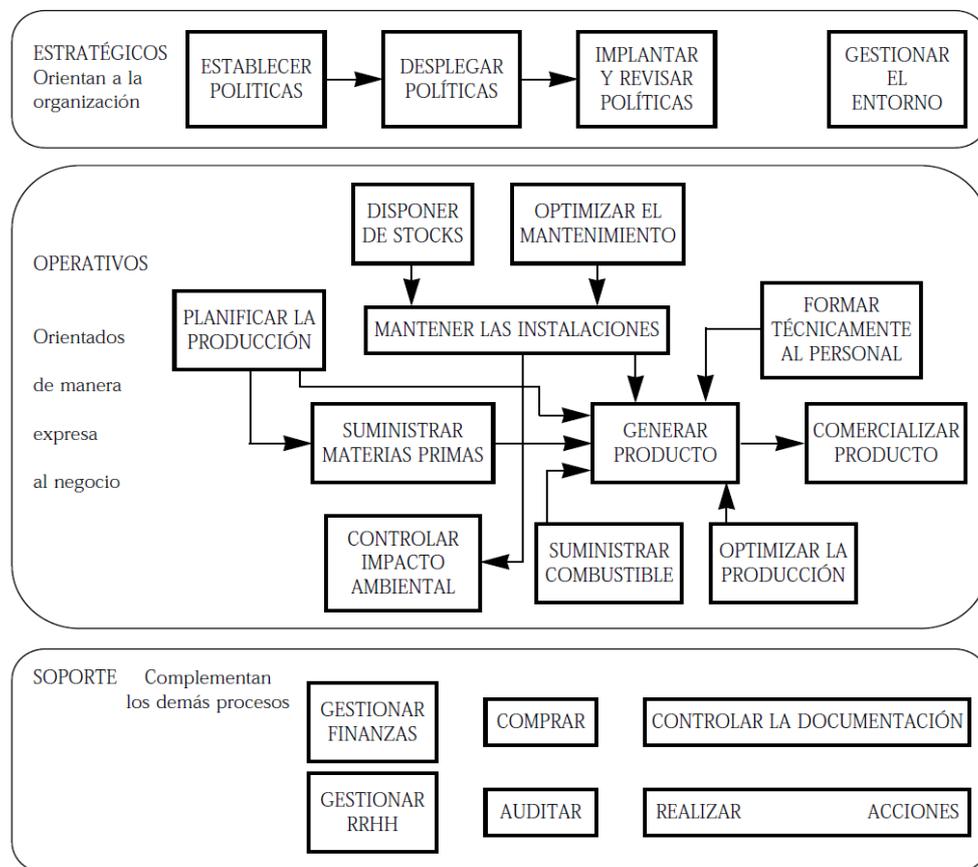


Figura 3 Mapa de procesos: Esquema general

Fuente: (Zaratiegui, 1999, pp.81-88). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, N° 330.

El Flujograma o Diagrama de Flujo.

El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución (Chiavenato, 1993).

El Flujograma o Diagrama de Flujo, es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Gómez, 1995).

El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. (Gómez, 1997).

Medina (2005) los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standard Institute - ANSI-). A continuación, se presentan los más regularmente utilizados.

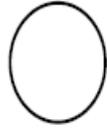
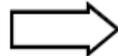
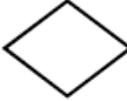
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<i>Limites:</i> Circulo alargado indica el inicio o el fin del proceso.		<i>Documentación múltiple.</i> Rectángulos con parte inferior en forma de onda. Implica que el output de una actividad incluye múltiples documentos
	<i>Operación.</i> Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad		<i>Inspección.</i> Circulo grande. Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Involucra típicamente una inspección por parte de alguien que no realizó la tarea
	<i>Movimiento/Transporte.</i> Flecha ancha. Indica el movimiento de un output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes a inventario, envío de carta por correo)		<i>Conector.</i> Circulo pequeño. Se pone una letra dentro del mismo al final de cada ciclo de un proceso para indicar que el output de ese ciclo es el input para otro ciclo o proceso.
	<i>Documentación.</i> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Implica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel (informes escritos, cartas o impresiones en computador)		<i>Punto de decisión.</i> Diamante. Punto del proceso en el que existe una decisión que hará variar al flujo de trabajo. Hay diversos outputs del diamante.
	<i>Dirección del flujo.</i> Flecha. Indica dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso		<i>Almacenamiento.</i> Triángulo. Se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado de un ítem
	<i>Espera.</i> Rectángulo obtuso. Indica que un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada		<i>Transmisión.</i> Flecha quebrada. Identifica aquellos casos en que ocurre transmisión inmediata de información (fax, llamada telefónica, transferencia electrónica, etc.)
	<i>Notación.</i> Rectángulo abierto. Se conecta al diagrama de flujo mediante línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al que esta conectado		
	<i>Base de datos.</i> Cilindro. Se utiliza para indicar que existe almacenamiento de información en forma magnética.		

Figura 4 Símbolos para la realización de flujogramas

Fuente: Medina, A. Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico, Madrid, Santo Domingo – Republica Dominicana, 2005, p. 182.

Teoría de la Gestión por Procesos

La teoría de la administración científica de Frederick Winslow Taylor (o taylorismo) se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores. Taylor publicó en 1911 las conclusiones sobre sus estudios en un libro llamado: "Principios del management científico". Elaboró una teoría científica sobre la base de estudios sobre movimiento y tiempo que incrementan la eficiencia de un proceso. Se llama teoría científica, por el intento de Taylor de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Cuando surgió esta teoría en Estados Unidos, en plena Revolución Industrial, había poca mano de obra fabril y por ello necesitaban aumentar la productividad elevando la eficiencia de los trabajadores existentes. Su teoría se conoció como taylorismo y fue clave para la organización industrial durante todo el siglo XX.

La teoría de la administración científica de Taylor, consiste en cuatro principios:

Planeación: Reemplazar los métodos informales de trabajo, la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos.

Preparación: Seleccionar, entrenar, y desarrollar a cada trabajador de acuerdo al método planificado. Se debe preparar las máquinas y los equipos de producción así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

Control: Se debe controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas y según el plan previsto. Se debe proveer de instrucciones y supervisión detallada, sobre el desempeño de las tareas.

Ejecución: Dividir el trabajo en lo posible de manera igual entre mandos y trabajadores para que los mandos apliquen principios del management científico para planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.

La primera aproximación encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, por Mary Parker Follet en la organización Interfuncional y la Administración Dinámica (Constructive conflict, power and dynamic administration” (Conflicto constructivo, poder y administración dinámica). Sus trabajos permitieron reevaluar el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e indicó formas para resolver deficiencias organizacionales. Entre sus aportes se encuentran los siguientes:

- El estudio de predominio, el compromiso y el conflicto constructivo.
- Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre las personas interesadas, la oportuna planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.
- La importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento.
- “No hay que preguntar ante quiénes se responde, sino qué se responde”

Se puede afirmar que Mary Parker Follett, presentó varios de los principios que fundamentan la gestión por procesos, al ver la necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales, los riesgos de las estructuras funcionales (como el predominio), sentando los preceptos del empoderamiento y cuestionando el mando y las relaciones de poder y autoridad.

Dimensiones de la Gestión por Procesos

Procesos estratégicos

Bravo (2009) los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la Organización, considera:

La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.

La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.

La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.

La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados (p. 30-31).

Procesos operativos

Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa. Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como cadena de valor y en lo que aquí denominamos el “Proceso del Negocio” (Comercial - I+D - Fabricación); Proceso que comienza y termina en el Cliente. Habrá tantos Procesos de Negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor (Pérez, 2010, pp. 107-108).

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno. Por ejemplo: Compra de artículos de oficina, pago de anticipos, pago de remuneraciones, declaración y pago de impuestos, servicios de alimentación, impresión de formularios, reposición de maquinarias (Bravo, 2009, p. 30-31).

Bases teóricas de Productividad Laboral

Productividad

Prokopenko (1989) según definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos (p. 3),

Smith (1993) “La productividad es el resultado de los esfuerzos organizacionales y personales asociados con la producción, utilización y/o entrega de productos y servicios” (p. 2).

Gutiérrez (2010) la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados (p. 21).

Según Robbins y Judge (2014) la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente (p. 28).

Productividad Laboral

La productividad laboral del trabajo es una variable económica clave en la competitividad y un instrumento útil de las tendencias del empleo y salarios. Estas medidas indican, de forma aparente, el nivel de eficiencia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficiente aquel sector que obtiene un mayor nivel de producción por unidad. La definición más usual de la productividad laboral del trabajo es mediante un ratio entre una medida de output y una medida de input del factor trabajo. Las dos medidas más habituales del input del factor trabajo son el número de trabajadores o el total de horas trabajadas, lo que da lugar a dos medidas de productividad: la productividad por trabajadora y la productividad por horas. Esta última medida recoge con mayor precisión las fluctuaciones en el input de trabajo que el empleo total. Con respecto a la elección de la medida de output, se puede optar por utilizar el valor de la producción o el valor añadido, ya que no existen argumentos concluyentes para decidirse a favor de una u otra (Abad, 2003, citado por Requejo, 2013, p.11).

El en el Diccionario de Economía Política de Boríssov, Zhamin y Makárova, menciona a la productividad del trabajo como rendimiento eficiencia de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo (en escala de la sociedad, de una rama,

de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo. Se determina por la cantidad de tiempo invertido en elaborar la unidad de producción o por la cantidad de producción fabricada en la unidad de tiempo. El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado.

Según la Real Academia Española “La productividad es la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.”

Importancia y función de la productividad

Prokopenko (1989) la importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución. En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales (p. 6).

Teoría de La Productividad Laboral

La administración como ciencia surgió a principios del siglo XX. Su primer enfoque, conocido como escuela de la administración científica, se basa en la importancia que se atribuye a tareas. Su nombre obedece al intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas administrativos con el fin de aumentar la eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue creada a principios del siglo pasado por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la TGA (teoría general de la administración) moderna. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y muchos más) y provocó una verdadera revolución en el mundo industrial. Su interés principal era eliminar el fantasma del desperdicio y las pérdidas que sufrían las industrias, así como elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicos de la ingeniería industrial.

La obra de Taylor:

Frederick Winslow, Taylor (1856 – 1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedente de una familia de cuáqueros, se educó con principios rígidos y una mentalidad de fuerte disciplina, dedicación al trabajo y al ahorro. Inició su carrera como operario en Midvale Steel Co., pero pronto ascendió a capataz y luego a jefe de taller, tras graduarse en el Stevens Institute trabajó ahí como ingeniero. En esa época imperaba el sistema de pago a destajo, por pieza o por tarea. Los patrones trataban de ganar el máximo cuando establecían el precio de la tarea, mientras que los obreros reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza establecido por sus empleadores (Chiavenato, 2014, p. 41).

Teoría X y teoría Y de McGregor:

(Montero, 2012, citado por Torres, 2015, p. 22) Esta teoría formula dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X proporciona la visión negativa de los individuos; no les gusta el trabajo, es necesario controlarlos amenazarlos para alcanzar metas, dirigirlos etc. Y la teoría Y presenta los aspectos positivos de individuo: en el cual los trabajadores ejercen la auto dirección y el autocontrol, responsabilidades entre otras cosas. En su tesis también nombra a Robbins (1998) quien señala que es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí, ya que la teoría X es pesimista, estática y rígida, en la cual el control es completamente externo, el superior impone al subordinado, en cambio la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, por lo que no cabe duda de que estos dos supuestos pueden afectar de distinta manera la forma en que los administradores realizan e influyen con sus funciones en la organizaciones. En general este enfoque presenta de acuerdo a las creencias del mismo McGregor, que los individuos deben ser motivados de acuerdo a la teoría Y, las cuales, siguiendo el modelo de Maslow corresponden a las necesidades de orden superior, los principios que rigen esta teoría no siempre se aplican en la práctica, ya que ha comprobado que algunas organizaciones son productivas aplicando los supuestos de la teoría X, por lo que al parecer, cualquier postura podría funcionar, únicamente tendrían que ser propicias las condiciones.

Dimensiones de la Productividad Laboral

Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. ISO 9000:2000 (citado en Pérez, 2012, p. 113).

Efectividad

Esta es un producto de la eficacia y la eficiencia; se describe como la satisfacción de las necesidades reales de la empresa mediante el uso óptimo de sus recursos (Medianero, 2016, p. 158).

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. ISO 9000:2000 (citado en Pérez, 2012, p. 113)

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral (Robbins y Coulter, 2014, p. 450).

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencia (Chiavenato, 2011, p. 322).

Innovación

Se puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma cómo una empresa opera sobre los productos que esta genera. Por consiguiente, la innovación incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización. La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. Aunque no todas las novedades tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva, la razón es que, por definición, la creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, esta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores (Medianero, 2016, p. 202).

Definición de términos básicos

Microfinanciera:

El término es usado para aquellas empresas del sistema que otorgan financiamientos a las mypes.

Socio:

Es aquella persona física que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una finalidad empresarial con la capacidad de tener más capital.

Crédito:

Es una operación financiera en la que una persona (el acreedor) realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero a otra persona (el deudor) y en la que este último, se compromete a devolver la cantidad solicitada (además del pago de los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiere) en el tiempo o plazo definido de acuerdo a las condiciones establecidas para dicho préstamo

Cliente:

Un cliente es aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en la cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes, los internos y externos. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. Se puede entender como la persona que se sitúa en el siguiente paso del proceso. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Son las últimas personas a las que se busca satisfacer con el trabajo de la empresa.

Competitividad:

Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible.

Gestión:

La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis general

La Gestión por procesos se relaciona significativamente con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, en el año 2018.

3.1.1 Hipótesis específicas

- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.
- La gestión por procesos se relaciona significativamente con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

3.1.2 Planteamiento de la hipótesis.

H1.

$P \neq 0$: Existe relación significativa entre la Gestión por procesos y la Productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

H0.

$P = 0$: No existe relación significativa entre la Gestión por procesos y la Productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Donde:

$P = \rho$ (Coeficiente de correlación poblacional)

3.2 Operacionalización de variables

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos	La Gestión por Procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización (Pérez, 2012).	Procesos Estratégicos	Ratio de créditos otorgados a microempresas
		Procesos Operativos	Porcentaje de créditos aprobados por mes
		Procesos de Apoyo	Cantidad de reclamos de resueltos por parte del área de tecnologías de la información
Productividad Laboral	La productividad laboral del trabajo es una variable económica clave en la competitividad y un instrumento útil de las tendencias del empleo y salarios. Estas medidas indican, de forma aparente, el nivel de eficiencia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficiente aquel sector que obtiene un mayor nivel de producción. La definición más usual de la productividad laboral del trabajo es mediante un ratio entre una medida de output y una medida de input del factor trabajo. Las dos medidas más habituales del input del factor trabajo son el número de trabajadores o el total de horas trabajadas, lo que da lugar a dos medidas de productividad: la productividad por trabajadora y la productividad por horas. Esta última medida recoge con mayor precisión las fluctuaciones en el input de trabajo que el empleo total. Con respecto a la elección de la medida de output, se puede optar por utilizar el valor de la producción o el valor añadido, ya que no existen argumentos concluyentes para decidirse a favor de una u otra (Abad, 2003, citado por Requejo, 2013, p.11).	Eficacia	Monto de Ingresos generados entre monto de ingresos requeridos Monto de provisión por mes
		Efectividad	Cantidad de Créditos otorgados entre prospectos atendidos Monto de colocaciones de créditos
		Eficiencia	Promedio de recursos usados por agencia
		Satisfacción laboral	Cantidad de incentivos brindados por mes
		Capacitación	Número de capacitaciones por año
		Innovación	Cantidad de productos nuevos lanzados por año

3.3 Diseño de investigación

Investigación no experimental: Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Diseños transeccionales (transversales): Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) son “Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

Estudio correlacional Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 93).

3.4 Unidad de estudio

El colaborador del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, en el año 2018.

3.5 Población

Para la investigación se consideró a todos los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, siendo un total de ocho (08) colaboradores.

3.6 Muestra (muestreo o selección)

Se utilizó a la misma población como muestra.

3.7 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica de fichaje

Orientada a recopilar información teórica que ha permitido encaminar científicamente el trabajo de investigación, en cuyo contexto se empleó:

Fichas bibliográficas: En estas fichas se registraron los datos suficientes de los libros consultados.

Fichas textuales: Estas fichas se utilizaron para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo de la investigación.

Fichas de comentario: En estas fichas se anotaron ciertos comentarios de la información recopilada y que el investigador los considera necesarios.

Técnicas de campo

Observación: La percepción del objeto de investigación se realizó cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad con la finalidad de obtener información relevante sobre la Gestión por procesos y la Productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Encuesta: conformada por un cuestionario.

Instrumento de recolección de datos: Se utilizó una encuesta conformada por un cuestionario para ambas variables de investigación, cuyo objetivo fue conocer la gestión por procesos y productividad laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca.

Asimismo estuvo conformada por 23 preguntas en la escala de Likert, con las puntuaciones según detalle siguiente:

Tabla 3 Escala de Likert - puntuaciones

Escala de Likert	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Puntuación	5	4	3	2	1

Tabla 4 Baremo para la Gestión por Procesos

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	6	11
Casi siempre	11	16
A veces	16	21
Casi nunca	21	26
Nunca	26	31

Tabla 5 Baremo para la Productividad Laboral

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	17	31
Casi siempre	31	45
A veces	45	59
Casi nunca	59	73
Nunca	73	87

Tabla 6 Baremo para la Eficacia

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	6	11
Casi siempre	11	16
A veces	16	21
Casi nunca	21	26
Nunca	26	31

Tabla 7 Baremo para la Efectividad

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	2	4
Casi siempre	4	6
A veces	6	8
Casi nunca	8	10
Nunca	10	12

Tabla 8 Baremo para la Eficiencia

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	2	4
Casi siempre	4	6
A veces	6	8
Casi nunca	8	10
Nunca	10	12

Tabla 9 Baremo para la Satisfacción Laboral

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	2	4
Casi siempre	4	6
A veces	6	8
Casi nunca	8	10
Nunca	10	12

Tabla 10 Baremo para la Capacitación

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	3	6
Casi siempre	6	9
A veces	9	12
Casi nunca	12	15
Nunca	15	18

Tabla 11 Baremo para la Innovación

Escala de Likert	Puntuación	
Siempre	2	4
Casi siempre	4	6
A veces	6	8
Casi nunca	8	10
Nunca	10	12

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

2.4 en donde fue 6 para los ítems de la Variable Gestión por Procesos y 17 ítems para la Variable Productividad Laboral, obteniéndose una estadística de fiabilidad de Alfa de Cronbach (α) de 0.753 que supera el mínimo establecido, lo que denota un intervalo bueno de precisión del instrumento, según la siguiente escala:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Tabla 12 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,753	23

3.8 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Método cuantitativo: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Método inductivo: El método inductivo o inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Método deductivo: Son procedimientos que parte de enunciados o premisas, de las cuales se hacen inferencias por medio del razonamiento.

Procedimientos de análisis de datos

Análisis Descriptivo: Se describen los datos, valores, puntuaciones y distribución de frecuencias para cada variable. Se representan mediante tablas. Se calculan las medidas de tendencia central.

Para ello se recolectó la información y se procesó mediante programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 2.4, para luego presentar los resultados en tablas de acuerdo a los objetivos.

Análisis Inferencial: En la estadística inferencial, la hipótesis es una proposición respecto a uno o varios parámetros.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó el estadístico no paramétrico d somers variables ordinales, con la siguiente formula:

$$d_{BA} = \frac{\#acuerdos - \#desacuerdos}{\#de\ pares\ no\ ligados\ en\ la\ variable\ A}$$

Se utilizó el nivel de significancia ($\alpha=0.05$)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Objetivo General: Determinar la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Tabla 13 Gestión por procesos en la productividad laboral en los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Productividad Laboral	Gestión por procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	1	12.5%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	62.5%
A veces	0	0.0%	1	12.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 62.5% de los colaboradores opinaron que casi siempre se presentó productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 50% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores siempre presentaron gestión por procesos en el área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.706$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Tabla 14 Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Eficacia	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	1	12.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
Casi siempre	0	0.0%	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 37.5% de los colaboradores opinaron que siempre presentó eficacia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 25% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.769$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.001) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018..

Tabla 15 Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Efectividad	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	1	12.5%	4	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	62.5%
A veces	0	0.0%	1	12.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 62.5% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron efectividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 50% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde (d = 0.706) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0. 005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018

Tabla 16 Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Eficiencia	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	1	12.5%	5	62.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	75.0%
A veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 75% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron eficiencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 62.5% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde $d = 0.828$ y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Tabla 17 Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Satisfacción Laboral	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	0	0.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
A veces	1	12.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Casi nunca	0	0.0%	2	25.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 37.5% de los colaboradores opinaron que casi nunca presentaron satisfacción laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 25% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores a veces presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.50$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.025) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Tabla 18 Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Capacitación	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	1	12.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
A veces	0	0.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Nunca	0	0.0%	1	12.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 37.5% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron capacitación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 25% de los colaboradores opinaron que casi siempre presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.684$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.002) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Objetivo Específico: Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Tabla 19 Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Innovación	Gestión por Procesos											
	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi siempre	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	12.5%
A veces	1	12.5%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Casi nunca	0	0.0%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	25.0%
Nunca	0	0.0%	1	12.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	37.5%
Total	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

De los 8 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR el 37.5% de los colaboradores opinaron que nunca presentaron innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, de ellos el 25% de los colaboradores opinaron que a veces presentaron gestión por procesos y solo el 12.5% de los colaboradores casi siempre presentaron gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.600$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Según resultados obtenidos en la investigación, es aceptable la hipótesis general en donde la Gestión por procesos se relaciona significativamente con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018. A partir de ese contexto se determinó la relación positiva y significativa entre la variable de gestión por procesos y productividad laboral en las dimensiones de eficiencia, efectividad, eficacia, satisfacción laboral, capacitación e innovación.

Por lo tanto, con los resultados encontrados en la investigación, podemos afirmar la relación existente con lo que sostiene Paspuezan (2012), en donde determinó que el mejoramiento de procesos representaba disminuciones bastantes significativas de tiempos y costos y que el proceso de colocación de crédito, desde que se recepta la solicitud de crédito hasta la liquidación demoraba muchos días y mediante la mejora de dichos procesos se pretendió analizar, aprobar y liquidar un crédito en tres días como máximo. También con lo que sostiene Ponce (2014), cuando se desarrolló nuevos manuales de políticas y procedimientos que cumplan con los requerimientos de modernización, se pudo ver una área que comenzaba a funcionar de manera ordenada, con una estructura orgánica funcional clara, con documentación ajustada a las necesidades y estándares de calidad y con elementos de control y medición que facilitaban el monitoreo de los procesos para la concesión de créditos.

Quintero y González (2013) en el cual sostuvo que la gestión por procesos es una serie de metodologías que cuando las empresas logran cumplir con los objetivos se puede decir que tienen cero desperdicios y sus empresas logran ser muy organizadas y que sus políticas internas se sientan en todas sus áreas y con ello logrará que sus empleados tengan más pertenencia por sus procesos y por la empresa. Afirman también que mantener una adecuada documentación y estandarización de sus procesos en una organización, logrará un mejor desempeño y tendrá mejores resultados en el área de producción.

CONCLUSIONES

Luego de someterse a la prueba estadística de d Somers la relación de la Gestión por Procesos con la Productividad Laboral de colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018, presentó para variables ordinales, donde ($d = 0.706$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018., por lo que la hipótesis se aprueba.

Con respecto a la dimensión eficacia, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.769$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.001) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Con respecto a la dimensión efectividad, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.706$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Con respecto a la dimensión eficiencia, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.828$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Con respecto a la dimensión satisfacción laboral, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.50$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.025) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Con respecto a la dimensión capacitación, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales, donde ($d = 0.684$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.002) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y

significativa de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

Con respecto a la dimensión innovación, después de haberse sometido a la prueba no paramétrica d de somer para variables ordinales donde ($d = 0.600$) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se determinó que existe relación positiva y significativa de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.

RECOMENDACIONES

Se recomienda especialmente al Administrador de la Agencia de la ciudad de Cajamarca para que, en el área de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018, necesariamente se muestre el compromiso constante de los colaboradores, en cumplir cada uno de los procesos que engloban el trabajo que realizan, para poder alcanzar los objetivos propuestos de una manera eficiente y eficaz.

Se recomienda al gerente general la mejora continua de herramientas y medios tecnológicos, ya que es esencial para la aumentar la competitividad en la cooperativa, es por tanto que en la gerencia debe existir más compromiso con el desarrollo herramientas para el uso de los colaboradores, esto debido a que cada vez más nuevas empresas del rubro entran con nuevos productos al mercado y este se hace cada vez más competitivo.

También se recomienda al consejo de administración de la COOPAC NSR Cajamarca, que para lograr una mayor fidelización de los socios que ya vienen trabajando con nosotros, la implementación de un manual de procesos claros y eficientes plasmados en documentos los cuales se haga llegar a cada colaborador de acuerdo a las funciones que realiza en la cooperativa, para dar mayor rapidez a la atención de sus asociados.

Por último, se recomienda a cada administrador de agencia estimular al interior de la COOPAC, una cultura de organización focalizada en los procesos y lineamientos estratégicos para direccionar a todo el equipo de trabajo hacia el cumplimiento de la visión y misión.

REFERENCIAS

- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Bravo, J. (2008). Gestión de Procesos. (2a. ed.). Santiago de Chile: Evolución S. A.
- Bravo, J. (2009). Gestión de Procesos. (3a. ed.). Santiago de Chile: Evolución S. A.
- Bravo, J. (2013). Gestión de Procesos. (5a. ed.). Santiago de Chile: Evolución S. A.
- Carbajal, G., Figueroa, w., Lemoine, F., y Alcívar, V. (2017). Gestión por procesos: Un principio de la gestión de calidad. (1a. ed.). Manta, Manabí, Ecuador: Mar Abierto.
- Carrasco, F. (2011). Estudio Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Bancoestado (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Control. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. (8a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Cisneros, J. (2017). Implementación de la Gestión de Procesos para la Optimización de la Productividad Laboral en la Empresa Jordy Security S.A.C San Isidro – 2017 (Tesis de titulación). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Cuatrecasas, L. (2012). Organización de la Producción y Dirección de Operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. (1a. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Diccionario de Economía Política de Borísov, E., Zhamin, V. y Makárova, M. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/productividad.htm>
- Fernández, A. y Ramírez, L. (2017). Propuesta de un Plan de Mejoras, Basado en Gestión por Procesos, para Incrementar la Productividad en la Empresa Distribuciones A & B (Tesis de titulación). Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Chiclayo, Lambayeque, Perú.
- Fernández, M. (2003). El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total. (2a.d.) Madrid: ESIC Editorial.

- G de Gestión (2016). Lo que están haciendo las compañías peruanas para ser más competitivas. Gestión. Disponible en: [<https://gestion.pe/economia/empresas/haciendo-companias-peruanas-competitivas-108146>ultado agosto 2018]
- Giraldo, J. y Ovalle, D. (2015). Hacia un método de integración de procesos de negocio basado en escenarios, niveles arquitectónicos e información contextual *Ingeniería y Desarrollo*, 33 (1), 59-79.
- Gómez, F. (1995). *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. (1a. ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad. (3a. ed.)*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero (Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas)*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. (6a. ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación. (4a. ed.)*. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Huamán, L. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad y Competitividad de la Panadería Luli (Tesis de titulación)*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Lozano, A. (2010). *Diagnostico Actual de la Gestión por Procesos y los Sistemas de Calidad de la Empresa Plazas Ingeniería Civil y Diseño Industrial (Informe final de titulación)*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP, Bogotá, Colombia.
- Martínez, A. y Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal*. Madrid: Ecobook Editorial del Economista.

- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico*. Santo Domingo – Republica Dominicana: Buho.
- Norma Internacional Traducción Certificada ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. [En línea]. Recuperado en agosto del 2018, de <file:///D:/Desktop/TESIS/TESIS/libros%20y%20revistas/norma-internacional-iso-9000-2000-gestion-de-la-calidad.pdf>
- Paspuezan, D. (2012). *Diseño y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos LTDA De la ciudad de Ibarra (Tesis de grado)*. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. (4a. ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. (5a. ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos*. (1a. ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ponce, V. (2014). *Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos para el Área de Crédito de la Cooperativa 23 de Julio (Trabajo previo a la titulación)*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Ecuador.
- Prokopenko, J. (1989) *La Gestión de la Productividad*. (1a. ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Quintero, J. y Gonzales, J. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para Mejorar la Productividad del Área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena (Tesis de titulación)*. Universidad San Buenaventura, Santiago de Cali, Colombia.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. (23a. ed.). Consultado en <http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>
- Requejo, O. (2013). *Productividad Laboral y Proteccion Social de las MYPES en el Sector Comercio de la Ciudad de Chiclayo (Tesis de titulación)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15a. ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. (4a. ed.). México: Pearson.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12a. ed.). México: Pearson.
- Rohloff, M. (2011). *Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice Exchange*. (Vol. 09, 3a. ed.). EE.UU: Springer-Verlag New York, Inc.
- Smith, E. (1993). *Manual de Productividad: Métodos y Actividades para Involucrar a Empleados en el Mejoramiento de la Productividad*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Tejero, J. (2013). *Aplicación de Productividad a una Empresa de Servicios (Tesis de titulación)*. Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Tirado, F. (2017). *Propuesta de Mejoras en la Productividad Laboral para Optimizar las Ventas de Productos Bancarios en la Agencia Callao (Tesis de titulación)*. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Torres, R. (2015). *Satisfacción y Productividad Laboral en Las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Comercio Rubro Venta Minorista de Productos de Farmacia y Artículos de Tocador (Farmacias) del Casco Urbano de Chimbote, 2015 (Tesis de maestría)*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. *Economía Industrial*, N° 330: 81-88.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Matriz de Consistencia

ANEXO N° 2. Tablas de Comprobación de Hipótesis

ANEXO N° 3. Encuesta

ANEXO N° 4. Cartas de Autorización de uso de Información de Empresa para Obtención de
Título Profesional

ANEXO N° 5. Fichas para Validación del Instrumento

ANEXO 1. Matriz de Consistencia

Título	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018.	¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la Productividad Laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Objetivo general: Determinar la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	Hipótesis general: La Gestión por procesos se relaciona significativamente con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, en el año 2018.	Productividad laboral	Eficacia	Monto de Ingresos generados entre monto de ingresos requeridos Monto de Provisión por mes Cantidad de Créditos otorgados entre prospectos atendidos
					Efectividad	Monto de colocaciones de créditos
					Eficiencia	Promedio de recursos usados por agencia
					Satisfacción Laboral	Cantidad de incentivos brindados por mes
					capacitación	Número de capacitaciones por año
					Innovación	Cantidad de productos nuevos lanzados por año
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la eficacia del área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	Gestión por procesos	Procesos Estratégicos	Ratio de créditos otorgados a microempresas	
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la efectividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la efectividad de la COOPAC Nuestra Señora del Rosario Cajamarca, 2018.		Procesos Operativos	Porcentaje de créditos aprobados por mes	

¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficiencia de la COOPAC Nuestra Señora del Rosario Cajamarca, 2018.	Procesos de Apoyo	Cantidad de reclamos resueltos por parte del área de tecnologías de la información
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la satisfacción laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de la COOPAC Nuestra Señora del Rosario Cajamarca, 2018.		
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la capacitación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la capacitación de la COOPAC Nuestra Señora del Rosario Cajamarca, 2018.		
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018?	Determinar la relación de la Gestión por Procesos con la innovación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018.	La gestión por procesos se relaciona significativamente con la innovación de la COOPAC Nuestra Señora del Rosario Cajamarca, 2018.		

Tabla 20 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Productividad Laboral

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,706	,122	2,828	,005
		Productividad Laboral dependiente	,706	,161	2,828	,005
		Gestión por procesos dependiente	,706	,161	2,828	,005

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 21 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Eficacia

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,769	,103	3,397	,001
		Eficacia dependiente	,882	,111	3,397	,001
		Gestión por procesos dependiente	,682	,144	3,397	,001

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 22 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Efectividad

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,706	,122	2,828	,005
		Efectividad dependiente	,706	,161	2,828	,005
		Gestión por procesos dependiente	,706	,161	2,828	,005

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 23 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Eficiencia

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,828	,133	2,449	,014
		Eficiencia dependiente	,706	,227	2,449	,014
		Gestión por procesos dependiente	1,000	,000	2,449	,014

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 24 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Satisfacción Laboral

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,500	,183	2,236	,025
		Satisfacción Laboral dependiente	,588	,205	2,236	,025
		Gestión por procesos dependiente	,435	,185	2,236	,025

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 25 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Capacitación

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,684	,140	3,108	,002
		Capacitación dependiente	,765	,107	3,108	,002
		Gestión por procesos dependiente	,619	,206	3,108	,002

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Tabla 26 Comprobación de Hipótesis: Gestión por Procesos con Innovación

		Medidas direccionales				
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada	
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrico	,600	,166	2,828	,005
		Innovación dependiente	,706	,146	2,828	,005
		Gestión por procesos dependiente	,522	,209	2,828	,005

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

ANEXO N° 2. Encuesta

ENCUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NSR – CAJAMARCA

Objetivo: Conocer la gestión por procesos y productividad laboral de los colaboradores de la COOPAC NSR – Cajamarca.

A. GESTIÓN POR PROCESOS

1. Procesos estratégicos

1.1. Cumplimiento de objetivos estratégicos

1.1.1. ¿Planifica el trabajo que realiza constantemente?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

1.1.2. ¿Conoce usted la misión y visión de la “COOPAC NSR”?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

2. Procesos operativos

2.1. Productividad

2.1.1. ¿Cree usted que los procesos de otorgamiento de créditos son rápidos?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

2.1.2. ¿Considera que la mayoría de los créditos solicitados por los socios son aprobados?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3. Procesos de apoyo

3.1. Atención de tecnologías de la información

3.1.1. ¿Considera que los equipos que utiliza para realizar su trabajo son los idóneos a sus requerimientos y necesidades?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

3.1.2. ¿Recibe la oportuna y adecuada ayuda por parte de los encargados de sistemas informáticos?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

B. PRODUCTIVIDAD LABORAL

4. Eficacia

4.1. Colocación de créditos

4.1.1. ¿Ha llegado a la meta respecto del número de créditos colocados el mes pasado?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.1.2. ¿Ha llegado a la meta respecto monto en créditos colocados el mes pasado?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.2. Monto de provisión

4.2.1. ¿Está conforme con la provisión de su cartera al cierre del mes pasado?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.2.2. ¿Utiliza alguna herramienta para pronosticar el monto de su provisión al cierre de mes?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.3. Atención de prospectos

4.3.1. ¿Cree usted que otorga crédito a la mayoría de los prospectos que atiende?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

4.3.2. ¿Desearía contar con mayor cantidad de prospectos el mes siguiente?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

5. Efectividad

5.1. Monto de colocaciones de créditos

5.1.1. ¿Has atendido créditos por recomendación de otros socios?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

5.1.2. ¿Lograste los objetivos en monto de créditos que te demanda la “COOPAC NSR”?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

6. Eficiencia

6.1. Optimización de los costes

6.1.1. ¿Cree usted que la “COOPAC NSR” asigna los recursos necesarios para que los colaboradores cumplan con sus objetivos?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

6.1.2. ¿Considera que logras sus objetivos con el menor uso de recursos posible?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

7. Satisfacción laboral

7.1. Motivación

7.1.1. ¿Ha recibido incentivos en los últimos seis meses?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

7.1.2. ¿Ha recomendado usted a la “COOPAC NSR” a otras personas?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

8. Capacitación

8.1. Capacitaciones

8.1.1. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

8.1.2. ¿Ha recibido alguna capacitación en los últimos 3 meses?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

8.1.3. ¿Cree usted que ha recibido las suficientes capacitaciones para realizar su labor?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

9. Innovación

9.1. Ventaja competitiva

9.1.1. ¿Cree usted que la “COOPAC NSR” tiene productos que la competencia no tiene?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

9.1.2. ¿Aportas ideas para la mejora del área de créditos de la “COOPAC NSR” Cajamarca?

a) Siempre b) Casi Siempre c) A veces d) Casi nunca e) Nunca

ANEXO N° 3. Cartas de Autorización de uso de Información de Empresa para Obtención de Título Profesional

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

Formato 4

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA
PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

Yo EDILBERTO ABANTO NASQUEZ
(Nombre del representante del área de la empresa)

identificado con DNI N° 26717498 en mi calidad de ADMINISTRADOR
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)

del área de CRÉDITOS
(Nombre del área de la empresa)

de la empresa/institución "COOPAC NSR" Cajamarca
(Nombre de la empresa)

con R.U.C.N° 20146796347, ubicada en la ciudad de Cajamarca

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor PÉREZ PEREIRA ALEX JORGE
(Nombre completo del bachiller)

identificado con DNI N° 41451347, bachiller en la carrera de ADMINISTRACIÓN
(Nombre de la carrera profesional)

para que utilice la información del área de CRÉDITOS
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución;

con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis (X) o Trabajo de Suficiencia Profesional () y de esta manera optar al Título Profesional.

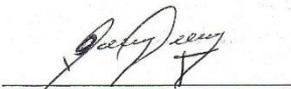
Cajamarca, 02 de Julio del 2018.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

() **Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional:** Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.


Coopac NSR
Edilberto Abanto Vásquez
Firma del Representante de la Empresa
DNI: 26717498

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Bachiller
DNI: 41451347

Código: COR-F-REC-SA-17.08 UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.C. Vigencia: 06/06/2018
Pág.: 1 de 1 Versión: 02

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

Yo EDILBERTO ABANTO VÁSQUEZ
(Nombre del representante del área de la empresa)
identificado con DNI N° 26717498, en mi calidad de ADMINISTRADOR
(Nombre del puesto del representante del área de la empresa)
del área de
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa/institución "COOPAC NSR" - CAJAMARCA
(Nombre de la empresa)
con R.U.C N° 20146796347, ubicada en la ciudad de CAJAMARCA

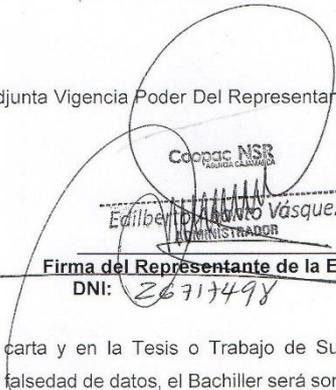
OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor JEINER QUISPE CIEZA
(Nombre completo del bachiller)
identificado con DNI N° 45543429, bachiller en la carrera de ADMINISTRACION
(Nombre de la carrera profesional)
para que utilice la información del área de CRÉDITOS
(Nombre completo del área) de esta empresa/institución;
con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional () y de esta manera optar al Título Profesional.

CAJAMARCA, 02 de JULIO del 2018.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

() **Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional:** Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.


Coopac NSR
Edilberto Abanto Vásquez
ADMINISTRADOR
Firma del Representante de la Empresa
DNI: 26717498

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Bachiller
DNI: 45543429

ANEXO N° 4. Fichas para Validación del Instrumento

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA.
- 1.1. Experto: *Ismael Hernández Cabrera*
 - 1.2. Especialidad: *ADMINISTRACION DE EMPRESAS*
 - 1.3. Cargo actual: *DELENTE*
 - 1.4. Grado Académico: *DOCTOR*
 - 1.5. Institución: *UPN*
 - 1.6. Tipo de instrumento: *ENCUESTA - CUESTIONARIO*
 - 1.7. Lugar y fecha: *CASAMARCA, 20/07/2018*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	✓					
5	Suficiente para medir la variable.	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles.	✓					
9	Tiene secuencia lógica.	✓					
10	Basado en aspectos teóricos.	✓					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: c= *100%*

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

[Firma]
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA.
- 1.1. Experto: *Verónica Quiroz Miranda*
- 1.2. Especialidad: *Administradora*
- 1.3. Cargo actual: *Docente Tiempo Completo*
- 1.4. Grado Académico: *Maestro*
- 1.5. Institución: *UNC*
- 1.6. Tipo de instrumento: *Encuesta - cuestionario*
- 1.7. Lugar y fecha: *19/02/2018*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	/					
5	Suficiente para medir la variable.	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	/					
8	Expresado en hechos perceptibles.	/					
9	Tiene secuencia lógica.	/					
10	Basado en aspectos teóricos.	/					
Total		50					

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots 100\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

[Firma manuscrita]

 Firma y sello del Experto



FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA.

- 1.1. Experto: *ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO*
- 1.2. Especialidad: *ADMINISTRACION*
- 1.3. Cargo actual: *DOCENTE*
- 1.4. Grado Académico: *MAGISTER*
- 1.5. Institución: *UPN*
- 1.6. Tipo de instrumento: *ENCUESTA - CUESTIONARIO*
- 1.7. Lugar y fecha: *CAJAMARCA, 18 DE JULIO 2018*

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	✓					
5	Suficiente para medir la variable.	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles.	✓					
9	Tiene secuencia lógica.	✓					
10	Basado en aspectos teóricos.	✓					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \dots\dots\dots 100\% \dots\dots\dots$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Roxana MC

 Firma y sello del Experto