

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“Análisis de gestión por procesos del área de servicio técnico de la empresa Biomedical Group SAC, Lima 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Jhonatan Oscar Sanchez Ortiz

John Elvis Martinez Jara

Asesor:

MBA. Susan Madeleine Silvera Arcos

Lima - Perú

2021



DEDICATORIA

A mis padres, Vidal y Ysabel, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, por sus consejos de vida, por educarme con excelentes valores, por su paciencia en momentos difíciles. A mi futura esposa, Naomi, quien está siempre en los buenos y malos momentos y me brinda su apoyo y amor en todo momento. A mi pequeño hijo, Milan, que es la motivación para superarme en todos los aspectos de mi vida. A mi hermana, Katherine, y toda mi familia por siempre sus buenos deseos hacia mí.

John Elvis Martinez Jara

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de mi vida y de toda mi carrera universitaria. A las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto personal y profesional.

Jhonatan Oscar Sanchez Ortiz

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mis padres por apoyarme en todo momento para la culminación de mi carrera y enseñarme que siendo perseverante se logra todo. A mi futura esposa, Naomi, por su amor, paciencia y apoyo para lograr culminar mi tesis. A mi asesora de tesis por su paciencia y dedicación para dar lo mejor de nosotros y lograr culminar satisfactoriamente la tesis.

John Elvis Martinez Jara

A Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo. A mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que, a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino. A mi asesora por guiar esta investigación y formar parte de otro objetivo alcanzado. Y por supuesto a mi querida Universidad y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida.

Jhonatan Oscar Sanchez Ortiz

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	28
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	32
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	44
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso	6
Figura 2. ¿Qué es un proceso?.....	7
Figura 3. Ejemplo de Mapa de procesos	9
Figura 4. Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas	10
Figura 5. Ejemplo de diagrama para el proceso de requisitos del producto	11
Figura 6. Símbolos habituales en representación de diagramas.....	12
Figura 7. Ficha de proceso de retención y baja de clientes	14
Figura 8. Diferencias entre enfoque funcional y enfoque en procesos	18
Figura 9. Ciclo Deming o PDCA.....	20
Figura 10. Ciclo Deming enfocado a procesos.....	21

RESUMEN

El propósito de esta investigación es describir los procesos del área de servicio técnico en Biomedical Group SAC, a partir de la información proporcionada por técnicos, superiores y gerentes.

La metodología se basa en un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y diseño fenomenológico. Para ello, se permitió realizar entrevistas a 12 trabajadores de la empresa del área de servicio técnico a BMG SAC, conformada por 9 técnicos especialistas y 3 jefes; esto con el fin de recopilar la información necesaria para esta investigación; por tal motivo, se utilizó una hoja de observación con el objetivo de reforzar la evidencia encontrada en la entrevista.

Los resultados permitieron describir los procesos del área de servicio técnico, los cuales se agruparon en cuatro etapas: 1. Planificación, 2. Ejecución, 3. Medición, 4. Acciones Correctivas. Asimismo, se concluyó que estas etapas no están consolidadas debido a la ausencia de herramientas y técnicas con un enfoque en la gestión de procesos y mejora continua. Finalmente, esta investigación culmina con la recomendación de utilizar el modelo de gestión de procesos de negocio en el área de servicio técnico, con el fin de lograr una mayor eficiencia en cada una de las etapas descritas anteriormente.

Palabras clave: Procesos, Gestión de Procesos de Negocio.

ABSTRACT

The purpose of this research is describe the processes of the technical service area at Biomedical Group SAC, as from on information provided per technicians, superiors and managers.

The methodology is based on a qualitative focusing with a descriptive scope and phenomenological design. For it, was allowed to carry out interviews with 12 workers of the technican service area company to BMG SAC, made up of 9 technical specialists and 3 heads; this in order to collect the necessary information to this research; for this reason, was used an observation sheet with the objective to reinforce the evidence found in the interview.

The results allowed to describe the processes of the technical service area, which were grouped into four stages: 1. Planning, 2. Execution, 3. Measurement, 4. Corrective Actions. Likewise, it was concluded to that these stages are not been consolidated due to the absence of tools and techniques with a focused on business process management and continual improvement. Finally, this research culminates with the recommendation to use the business process management model in the technical service area, in order to achieve greater efficiency in each of the previously described stages.

Keywords: Processes, Business Process Management.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Durante muchos años las pequeñas, medianas y grandes empresa o corporaciones de todo el mundo buscan constantemente mejorar sus procesos, ya que esto les permite aumentar su productividad, calidad de producto o servicio, minimizar errores, reducción de costes, etc.

La gestión de la calidad evoluciona a través de los años y unido a ello la gestión por procesos adquiere importancia para los empresarios y las organizaciones. Es a principios del siglo XX, que empresarios estadounidenses entre los que se destacan Taylor y Ford, introducen conceptos de forma empírica que se relacionan con la incorporación de la gestión a las organizaciones. Así surgen iniciativas destinadas a mejorar los procesos y los resultados de la fabricación de productos en serie. Ruiz, Almaguer, Torres & Hernández (2014).

La mejora constante en los procesos, en estos tiempos, permite estar a la vanguardia en este enorme mercado volátil y más ahora por los momentos de incertidumbre y vacilación por la que pasa el mundo actual. El manejo de procesos tiene una gran importancia de tipo estratégica en muchas organizaciones, ya que debido a dichos procesos se logran cumplir con los objetivos institucionales que se plantean en las organizaciones, por lo tanto, estos deben ser eficaces, eficientes y enlazados a una mejora continua para que el producto o servicio que se brinde llegue de la forma más satisfactoria al cliente. Por ello, Pardo (2017) afirma que “un enfoque a proceso efectivo implica una adecuada determinación y gestión de los procesos para poder obtener resultados acordes a lo esperado por los clientes” (p.47).

En tal sentido, la gestión por proceso se puede representar como la manera de gestionar el total de la organización basándose en los procesos, describiéndose estos como una sucesión de actividades enfocadas en generar valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado, y una salida que busque la satisfacción del cliente. (Carvajal, Valls, Lemoine y Alcivar ,2017).

En el ámbito internacional, Matadamas, Morgan & Díaz (2016) en su artículo “Gestión por procesos como factor de competitividad de PYMES del sector industrial en el estado de Querétaro” realizaron un estudio a las PYMES del sector industrial del Estado de Querétaro sobre la productividad, teorías de gestión por proceso y mejora continua. Estos aspectos se examinaron para establecer los procesos claves de una empresa, y como estos pueden añadir valor agregado para su persistencia y competitividad en el mercado. Dicho análisis sugiere llevar a cabo una revisión constante de los procesos continuos, para una correcta gestión y toma de decisiones; ya que a partir de los cuales se definen responsabilidades y funciones, para poder delegar actividades participativas que están encaminadas a cumplir el objetivo de la organización y la satisfacción de los clientes. Es así que surgen nuevas exigencias de los clientes y una pelea voraz con la competencia que conlleva a mejorar el rendimiento de los procesos y la creación constante de nuevas estrategias.

Por lo que Mallar (2010) en su artículo “La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente” define la gestión basada en procesos como una herramienta adecuada para lograr los objetivos empresariales, Además afirma que dicha herramienta permite adoptar un sistema de gestión de calidad, sostenido en los requisitos de las normas ISO

9000 o similares que facilite la identificación de procesos claves que son indispensables para conseguir los objetivos institucionales.

Las certificaciones favorecen a las empresas en el posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales, ya que se implanta una mejora de la calidad del servicio o producto. El 28% de las grandes y medianas empresas del Perú poseen alguna certificación, además el 65% de ellas considera como primordial certificación de procesos a la Gestión de Calidad – ISO 9001. Así mismo, aproximadamente el 50% de empresas afirma que es fundamental certificar procesos, gestión o productos para ser más eficientes y productivos. (MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, 2017).

En Perú, el RENIEC da por hecho que el ciudadano es su máximo centro de atención, por lo que ha adoptado la disciplina de la gestión por procesos, definiendo así su mapa de procesos el que ha sido mejorado de cara a nuevas estrategias y/o enfoques que permitan el logro de sus objetivos, en los que están contemplados los procesos estratégicos, procesos clave, soporte y sus interrelaciones existentes, por lo que les permite una mejor comprensión de la organización, estandarización de la forma de su trabajo, desarrollo de estrategias operativas y fomentando el trabajo colaborativo para garantizar la sostenibilidad de la institución. En ese sentido RENIEC en base a las tendencias de clase mundial ha implementado una arquitectura institucional enfocada en sus procesos clave, por lo que el desarrollado de su directiva de gestión por procesos, es acompañado de un documento guía para registrar los procesos y poder tener un mejoramiento continuo de estos. (Aliaga, 2015).

En el 2017 Maza en su artículo publicado en el diario Perú 21 afirma que hay necesidad de las micro, pequeña y mediana empresas (Miype), por mejorar su gestión por

procesos, ya sea que brinden bienes o servicios. Por lo que emplear un modelo de gestión por procesos involucra la identificación y estructuración de procesos e indicadores basado en las rutinas diarias que se emplean en la empresa. Con ello se podrá organizar, monitorear, comercializar y tomar decisiones con más certeza. Este proceso resulta ser efectivo cuando las mipymes crecen el volumen de sus operaciones.

En ese sentido, el Ministerio de Producción según el estudio de la situación actual de las empresas peruanas en el 2014 afirma que, en el Perú, el 28% de las MYPE tenía certificaciones en procesos en el año 2014. De estas empresas, el 43.1% contaba con procesos certificados para la ‘‘comercialización’’, el 21.3% para la ‘‘producción’’ y el 11.4% para las compras.

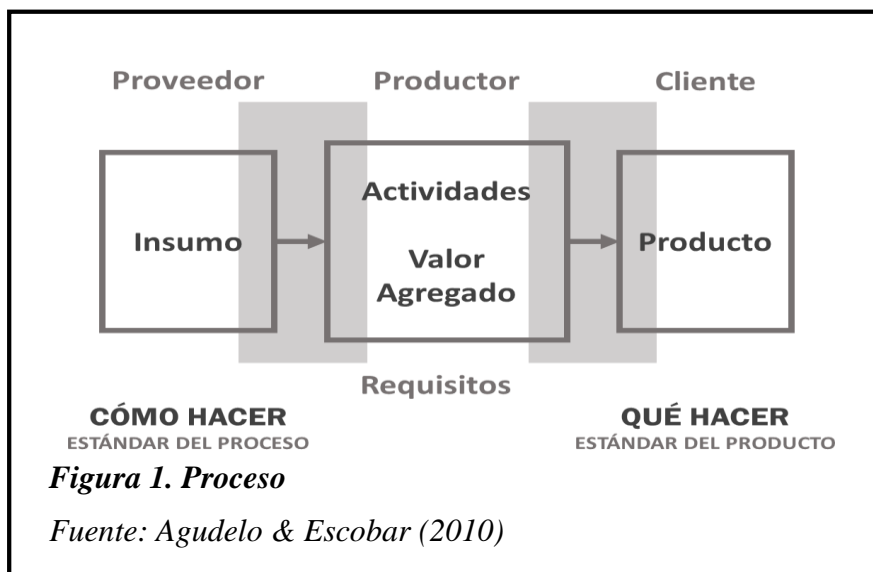
De acuerdo a la Secretaria de Gestión Pública (2015) la política peruana de la modernización de la gestión pública, es contar con un estado a la vanguardia para el servicio a los ciudadanos, siendo sus característica principal, por lo que como objetivo fundamental es implementar una gestión por procesos que logre generar la mejora de los procedimientos y servicios de atención a la comunidad y a las empresas; logrando migrar hacia una organización por procesos con cadenas de valor que identifiquen y suministren información relevante para la investigación y análisis de la entidad, con el propósito de que aseguren que los bienes y servicios públicos generen resultados significativos e impactantes para la ciudadanía.

La empresa Biomedical Groul S.A.C situada en la ciudad de lima fundado en el año 2004, es una empresa peruana que viene realizando actividades de servicio técnico y mantenimiento a equipos biomédicos, especializados en equipos o máquinas para el uso

de diálisis. Desde su creación en el año 2004 hasta la actualidad, ha ido creciendo de manera pausada, pero a partir del año 2016 que empezó con un rápido crecimiento, sin embargo, existen problemas internos que actualmente están afectando la competitividad y la satisfacción del cliente, incluso se ha llegado a perder un par de clientes por los que se luchó para trabajar con ellos. Los problemas que se vienen suscitando es la ausencia de una gestión de procesos, ya que a lo largo de su creación se ha venido trabajando con procesos tradicionales, lo que no permite tener un control, mejora y decisión en ellos.

Las organizaciones han adoptado el modelo de gestión por procesos como base de su gestión, y con ello obteniendo resultados positivos en sus actividades. No obstante, aún existen otras que no han determinado un modelo o enfoque a seguir; sus esfuerzos sólo apuntan a generar mayores ingresos mediante una alta producción, dejando de lado la definición clara de sus procesos.

Pero, qué significa la gestión por procesos; la Norma ISO 9000 (2000) define gestión como la coordinación de actividades para dirigir y controlar una organización; del mismo modo Pérez (2012) lo precisa como la acción para hacer adecuadamente las actividades planificadas a fin de conseguir los objetivos previstos. Por otro lado, los procesos son descritos como las actividades que interactúan o se relacionan mutuamente, las cuales convierten los elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9000, 2000). Para Agudelo y Escobar (2010) es el grupo de tareas ejecutadas por un usuario sobre un insumo, añadiendo valor y suministrando el producto o servicio a un cliente interno o externo, lo descrito es plasmado en la siguiente imagen:

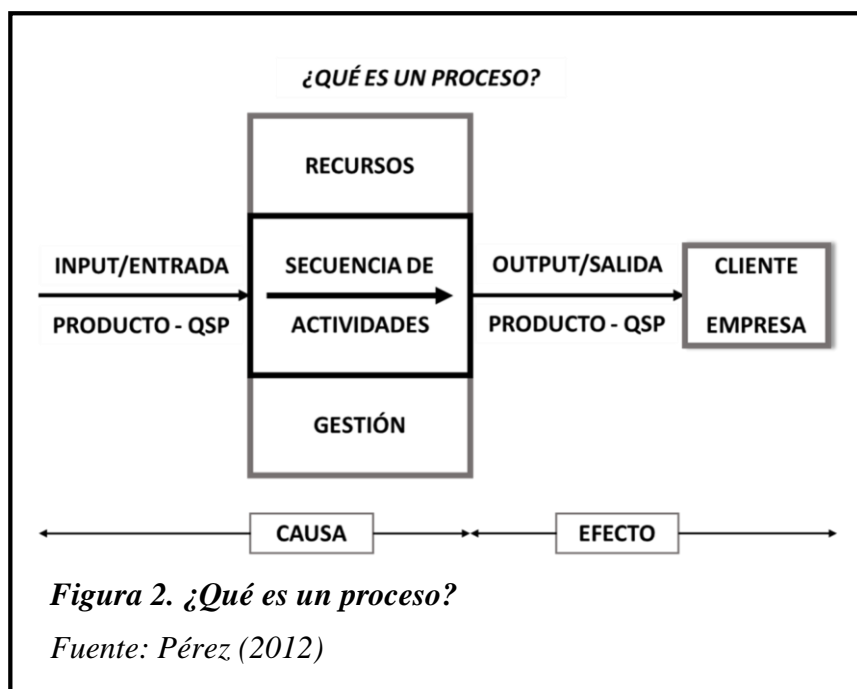


La consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004) considera que los procesos deben cumplir con una lista de aspectos para ser considerados como tal:

- Orientado al cumplimiento de metas.
- Dar respuesta a la misión de la organización.
- Crear valor para los clientes eternos.
- Los objetivos deben estar alineados con las necesidades de los clientes externos.
- Representar el flujo de documentación, información y materiales.
- Presentar cómo es la relación entre proveedores, cliente interno y externo.
- Deben ser planteados de forma horizontal y pasar por las distintas unidades orgánicas de una organización.
- Inicio y fin definido.
- Asegurar la mejora continua junto a un plan de indicadores, a fin de facilitar el seguimiento del rendimiento.

Diversos estudios (CPAT, 2004; Pérez, 2012) establecen a los siguientes elementos como parte de un proceso; input (entrada) – recursos y medios – output (salida) – sistema de control - alcance. Primero, el input o entrada el cual cumple con cualidades

o criterios definidos previamente entregado por un proveedor (interno o externo) cómo un área administrativa; se podría definir también como el resultado de otro proceso. Segundo, los recursos y medios requeridos para el perfecto desarrollo del proceso, los cuales no se transforman durante el desarrollo del mismo; por ejemplo, personal capacitado, hardware o software. Tercero, el output o salida, es el producto o servicio desarrollado durante el proceso y ofrecido al cliente, conforme a las necesidades que esta demanda y cuya calidad cuenta con valor añadido. Cuarto, sistema de control conformado por indicadores y resultados de los estudios aplicados al proceso cómo el grado de satisfacción obtenido. Quinto, alcance o límites del proceso, los cuales delimitan el inicio y fin de este; el proceso parte desde el reconocimiento de necesidades del cliente y termina con la satisfacción de alcanzar sus expectativas.



Para Pérez (2012) es indispensable tener bajo control el proceso, a fin de obtener resultados estables y predecibles según lo planificado. Por ello, se debe dominar todos los factores que intervienen en el mismo:

- Personas, son todos aquellos con habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas para llevar a cabo el proceso.
- Materiales, aquí encontramos a la información (importante en los procesos de servicios) y materias primas o semielaboradas. Los
- Recursos físicos cómo instalaciones, maquinaria, software, hardware, equipos que deberán contar con las condiciones adecuadas para su uso.
- Métodos/Planificación del proceso, es el detalle sobre la manera de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo. Por ejemplo, métodos de trabajo, hoja de proceso, instrucción técnica y procedimientos.
- Medio ambiente, entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

En cuanto a la clasificación de los procesos, Pardo (2019) los ordena como; estratégicos, están comprendidos todos aquellos donde la gerencia tiene un papel destacado (procesos de planificación estratégica, revisión de dirección, establecimiento de alianzas, etc.). Segundo, los operativos, a través de ellos se desarrollan los productos y servicios entregados a los clientes; estos varían conforme al rubro del negocio, y en conjunto forman la denominada cadena de valor. Por último, los de soporte, apoyo o auxiliares son procesos operativos y estratégicos (en menor medida) responsables de proveer a la organización de recursos en cuanto a personas, materia prima o maquinaria.

Los procesos de una organización deber ser comprendidos de manera sencilla por todos los involucrados. Para esto es necesario recurrir al mapa de procesos. La CPAT (2004) expone al mapa de procesos cómo un esquema gráfico de los distintos procesos de una organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones; además brinda una

visión conjunta del sistema de gestión de una empresa. Del mismo modo Escalante & González (2015) manifiestan que el mapa de procesos permite comprender la estructura y detallar estos, reflejando las interacciones entre los mismos. Sin embargo, el mapa no brinda una perspectiva de cómo son en su interior ni la transformación de los inputs en outputs.

Dicho esto, debemos resaltar la importancia del análisis de todas las actividades ejecutadas en una empresa e identificar sus procesos mediante el mapa, pues logramos mejor comprensión de los procesos. Con respecto a lo mencionado, se presenta un mapa de procesos utilizado habitualmente por las organizaciones.

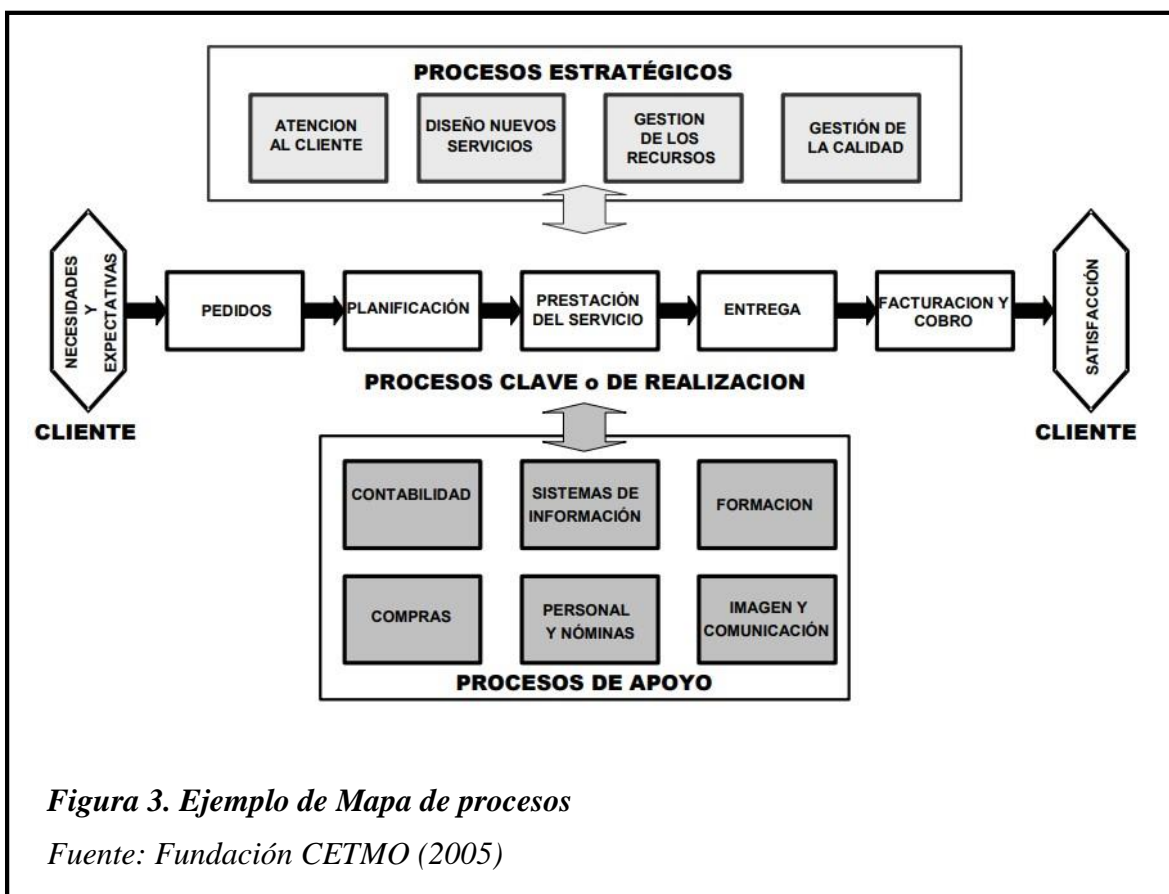


Figura 3. Ejemplo de Mapa de procesos

Fuente: Fundación CETMO (2005)

La descripción de procesos por completo es un aspecto no presente en el mapa, es que sólo representa de manera general el comportamiento de los procesos, no obstante, es fundamental tener una descripción detallada de procesos para obtener una mejor comprensión sobre ello. Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002) señalan que la descripción de procesos tiene como objetivo delimitar los criterios y métodos para asegurar el desarrollo y control eficaz de las actividades. Esto implica estar centrado en las actividades, sobre todo en los aspectos relevantes que permitan el control de estas y la gestión del proceso. Esto se ve reflejado en el siguiente gráfico.

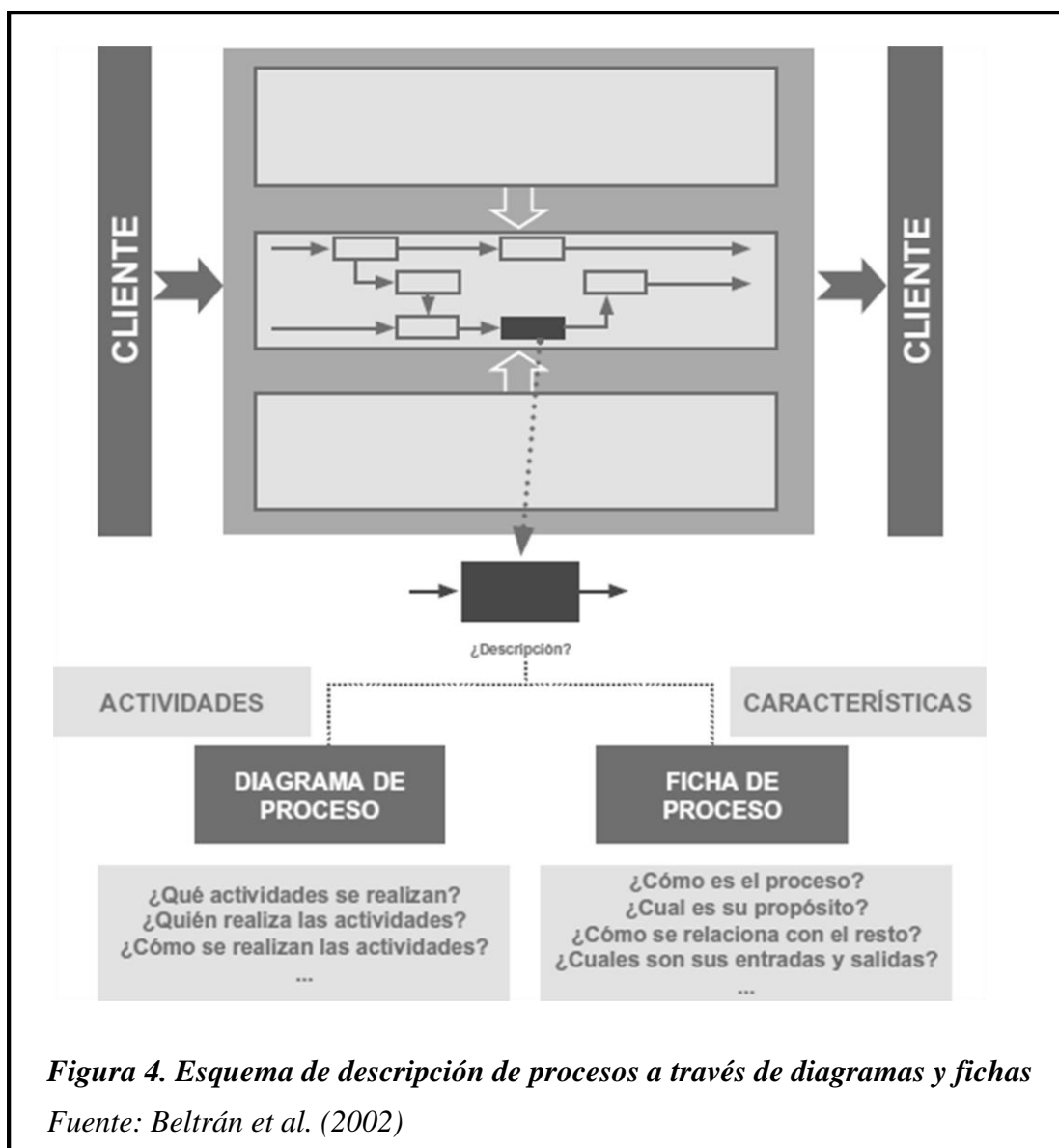


Figura 4. Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas

Fuente: Beltrán et al. (2002)

La descripción de los procesos, es distribuida y detallada mediante dos elementos; las actividades por medio de un diagrama de procesos y las características serán abordadas en una ficha de procesos.

De acuerdo con Beltrán et al. (2002), las actividades de un proceso pueden ser reflejadas mediante un diagrama de proceso, donde se muestra gráficamente estas y cómo están interrelacionadas entre sí. Este diagrama muestra la representación visual del flujo correspondiente a un conjunto de actividades, además de su secuencia, entradas, salidas y límites. También muestran la relación existente entre las actividades y los usuarios responsables de su ejecución; en el esquema vamos a separar las áreas “quién-que”, donde la columna del “quién” van a figurar los responsables y en la del “que” aparecen las actividades.

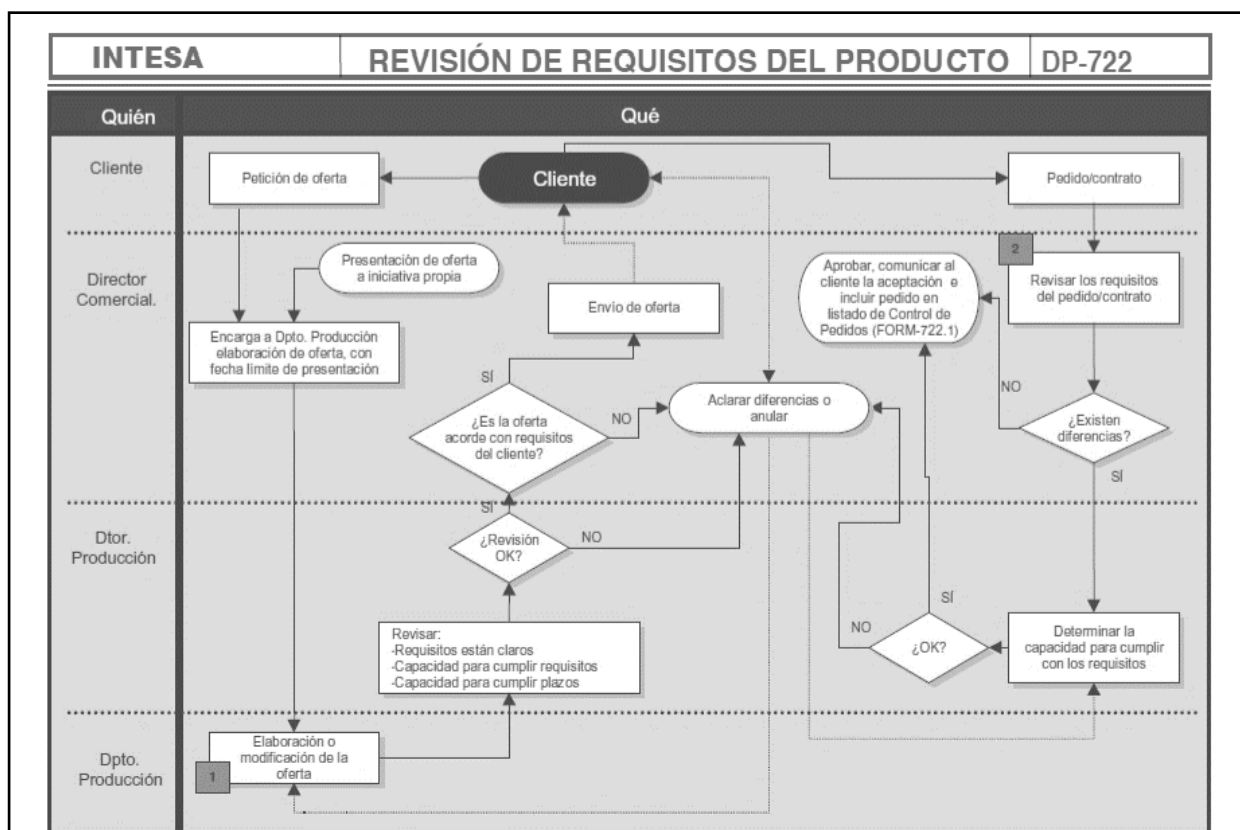
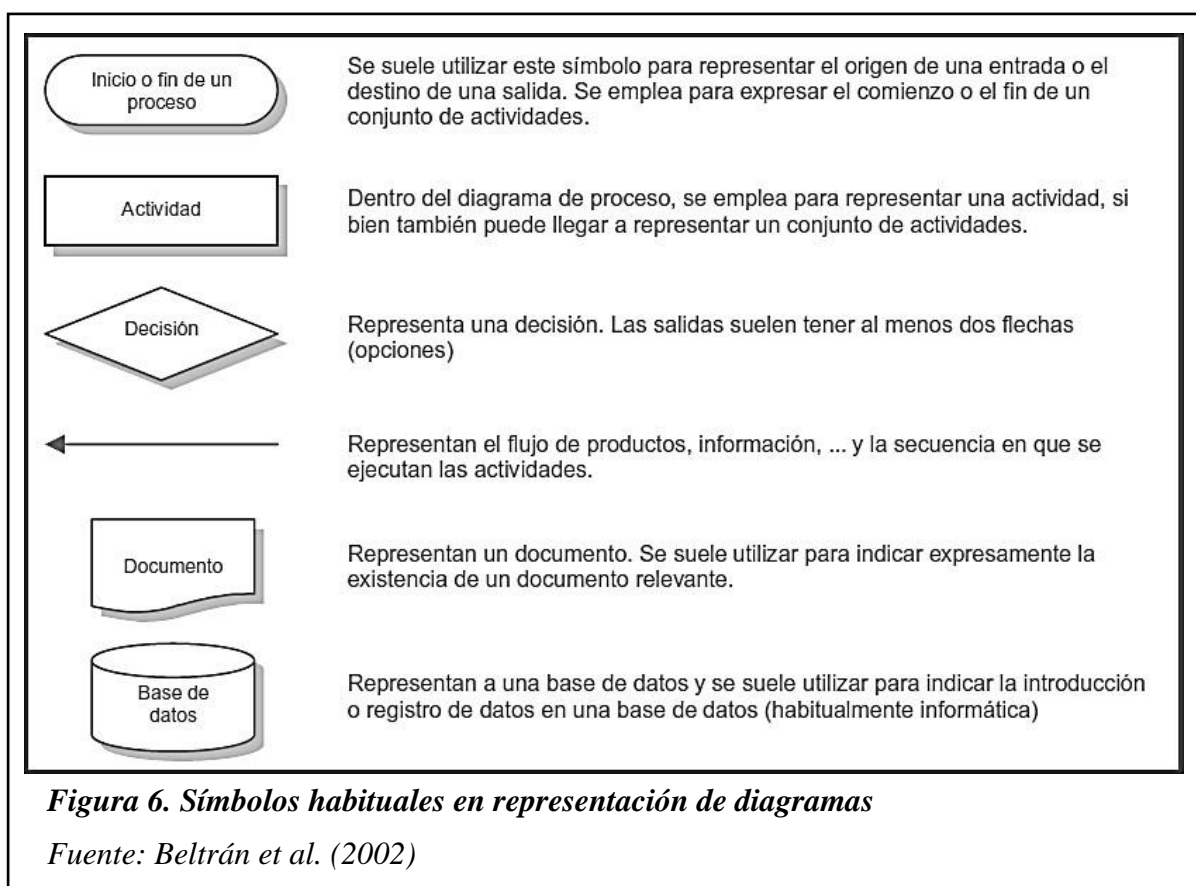


Figura 5. Ejemplo de diagrama para el proceso de requisitos del producto

Fuente: Beltrán et al. (2002)

Para la representación del diagrama de proceso, las organizaciones recurren al uso de la simbología BPMN, según Object Management Group (2011), este es un artefacto gráfico uniformizado para el modelado de procesos, el cual utiliza un formato de flujo de trabajo; su función principal es brindar una notación estándar para el entendimiento de todos los implicados e interesados del negocio. Los elementos gráficos en un modelo de BPMN pueden incluir símbolos, relaciones y atributos.



Pardo (2019) menciona a la ficha de procesos como un documento que refleja los datos esenciales del proceso; vendría a ser como el DNI del mismo. En una ficha de procesos podremos encontrar información cómo:

- Nombre del proceso, nombre formal del proceso.
- Finalidad; descripción breve del propósito o razón de ser del proceso.
- Responsable del proceso; usuario que protege la correcta marcha del proceso.
- Límites del proceso; primera y última actividad.
- Entradas; todo aquello que es introducido al proceso para su uso o transformación como la materia prima, información documentos, etc.
- Salidas; resultados que surgen al desarrollar el proceso, son entregados a los clientes.
- Clientes; agentes internos o externos que reciben los resultados del proceso.
- Proveedores; usuarios externos que suministran de entradas o inputs al proceso.
- Agentes participantes; intervinientes que desarrollan actividades del proceso.
- Documentación relacionada; documentos vinculados con la ficha cómo manuales, normativa, etc.
- Otra información; datos que se consideren pertinentes y se encuentren relacionados con el proceso (indicadores, riesgos, etc.).

Si se dispone de flujograma, es conveniente llenar una ficha de procesos, pues estas dos herramientas son complementarias.

-LOGO-		FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO	
RETENCIÓN Y BAJA DE CLIENTES		Directora de atención al cliente	
FINALIDAD			
Retener a clientes a partir de una solicitud de baja y gestionar la baja si fuera necesario			
LÍMITES DEL PROCESO			
Primera actividad		Última actividad	
<ul style="list-style-type: none"> Atender solicitud de baja por parte del cliente 		<ul style="list-style-type: none"> Registrar notas en SMS (si es posible retenerlo) Resolver incidencia (si fuese necesario) Asignar operador logístico para recogida de equipos (si no es posible retenerlo) 	
Entradas		Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> Datos del cliente Promociones / planes de retención Registro de comunicación Información en SMS Calendario de facturación 		<ul style="list-style-type: none"> Notas en SMS Tique de baja anulado por retenido Tique de baja cerrado 	
Proveedores del proceso		Clientes del proceso	
<ul style="list-style-type: none"> Cliente Departamento de marketing Departamento de atención al cliente Departamento financiero 		<ul style="list-style-type: none"> Cliente Departamento de logística 	
AGENTES DEL PROCESO			
<ul style="list-style-type: none"> Agente de retención y baja Técnico de servicio 			
INDICADORES DEL PROCESO			
Indicador		Gestionado por	
1. Porcentaje de clientes retenidos 2. Número de incidencias resueltas		1. Directora de atención al cliente 2. Agente de retención y baja	
DOCUMENTACIÓN RELACIONADA			
<ul style="list-style-type: none"> Argumentarios de retención 			

Figura 7. Ficha de proceso de retención y baja de clientes

Fuente: Pardo (2019)

Es valioso conseguir datos objetivos sobre el funcionamiento de los procesos, con la finalidad de averiguar si están siendo desarrollados conforme a lo planificado y si los resultados logrados cumplen con las expectativas de los clientes. En este aspecto los indicadores son herramientas que proporcionan dichos datos sobre el desempeño de los procesos. (Pardo, 2019).

La PCM (2015) explica a los indicadores como “...una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados” (P.6)

Pérez (2012) precisa un conjunto de características que una métrica debe presentar para ser considerado como indicador, esta es:

- Miden algo realmente importante.
- Alineados con los objetivos de la empresa.
- Interpretación única.
- Medibles con facilidad.
- Responde a la pregunta Para qué se va medir.
- Ajustados al nivel de responsabilidad.
- Aceptados por el encargado del proceso.

Tradicionalmente las estructuras de las organizaciones aún siguen centradas en definir y evaluar los puestos laborales; plasmado en un organigrama jerárquico. Sin embargo, los modelos actuales de gestión consideran a la empresa como una red de procesos. El enfoque en procesos permite a la organización centrar su atención en sus resultados y ser más eficientes tanto en el desempeño de las actividades como del uso de materiales (Aguilera & Morales, 2011).

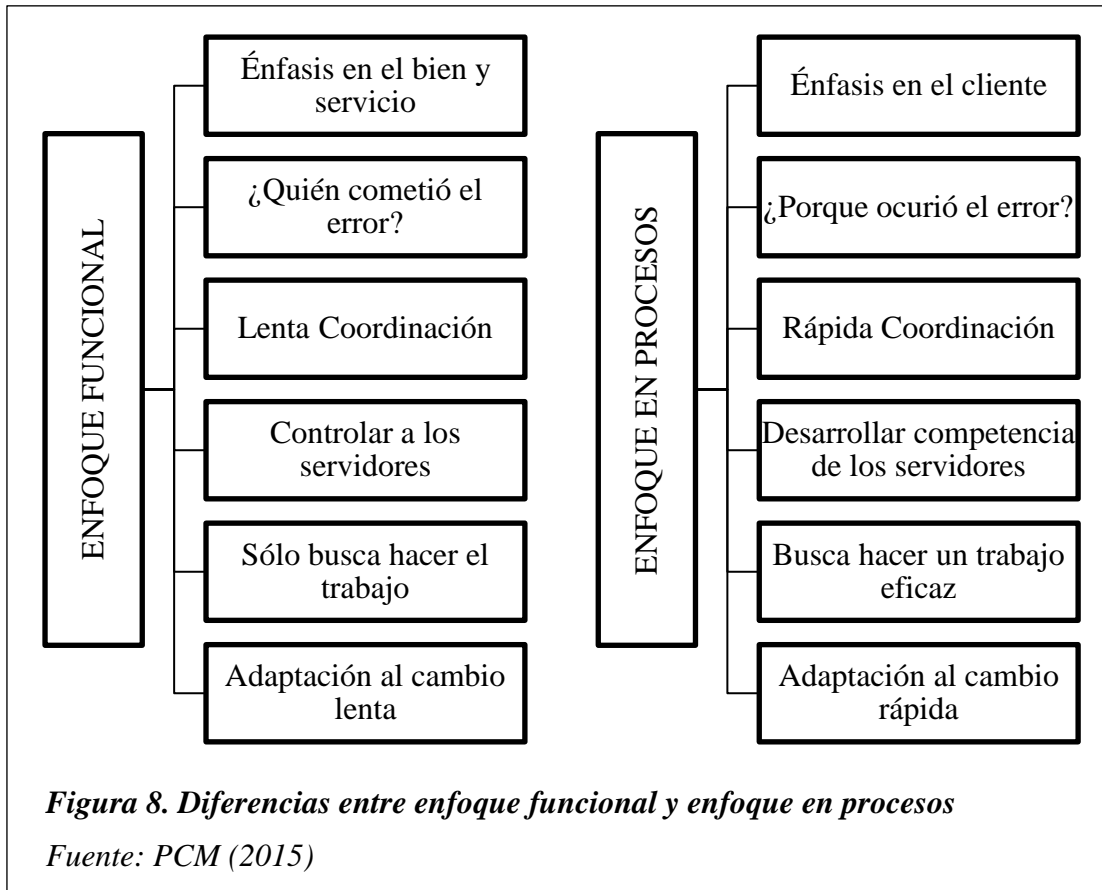
La gestión por procesos, según La Consejería de Presidencia y Administración Territorial (2004) es un modelo de gestión que interpreta a la organización como un conjunto de procesos orientados al logro de la calidad total y satisfacción del cliente. Esta idea se complementa con lo planteado por Carbajal, Valls, Lemoine, Alcívar (2017) donde lo define como una forma de enfocar el trabajo, persiguiendo el desarrollo óptimo de actividades mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Así mismo, la gestión por procesos lleva implícito un cambio en la cultura organizacional, pues cada persona que la integra debe comprender la relevancia de su trabajo y la participación que este tiene en el proceso.

Las ventajas de implementar la gestión por procesos son detalladas por Pérez (2012) en su libro *Gestión por Procesos* (5° Edición), estas son:

- Guía a la empresa hacia el cliente y sus objetivos, ayudando al cambio de cultura organizacional.

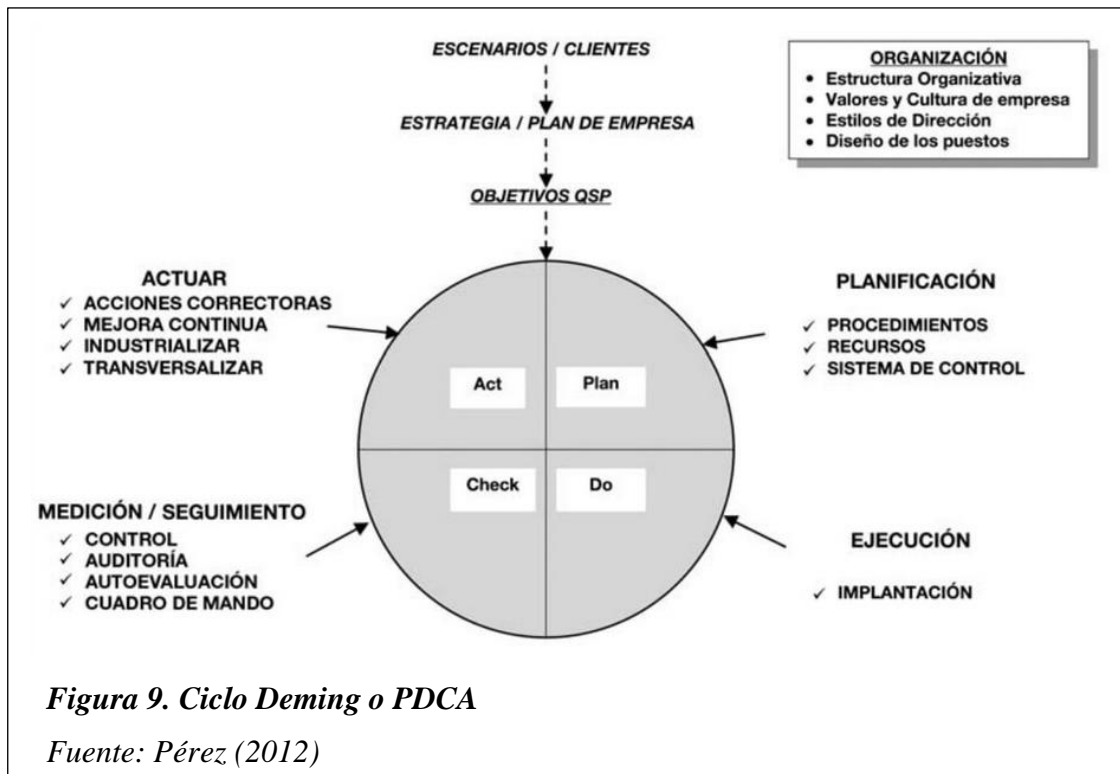
- Asegura una respuesta objetiva al por qué y para qué se actúa, optimizando y racionalizando el uso de recursos con criterio de eficacia global versus eficiencia departamental.
- Otorga una visión más amplia y global de la empresa (cadena de valor) y de sus relaciones internas; permitiendo entender a la empresa como un gran proceso que deja clientes satisfechos.
- Disminuyen los costos operativos y de gestión al identificar los costos innecesarios en las actividades con baja calidad.
- Se reducen los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicios.
- Al asignar responsabilidad a un colaborador, permitirle autoevaluar sus resultados y hacerle co-responsable de las mejoras que debe integrar, el trabajo se enriquece contribuyendo a su motivación (empowerment).
- Desarrollo de ventajas competitivas.
- Proporciona una estructura capaz de superar barreras departamentales, fomentando el trabajo en equipo integrando eficazmente a personas de distintas áreas.

En 2015 la Presidencia de Consejo de Ministros del Perú publicó la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, en la cual indica las principales diferencias entre el enfoque funcional (vertical) y el enfoque en procesos:



Un modelo válido para su aplicación en la gestión por procesos, pero no siempre bien utilizado es el ciclo Deming o PDCA (plan – do – check – act). El instituto Uruguayo de Normas técnicas en el 2009 mencionó que es uno de los pilares para la planificación y mejora de la calidad. Así mismo afirman que el uso de este ciclo asegura mejoras en la calidad, competitividad, reducción de costos, optimización de procesos, aumento de rentabilidad, facilita la puesta en práctica de controles, crea condiciones para la capacitación permanente y evita la reaparición de las causas que provocaron incidencias.

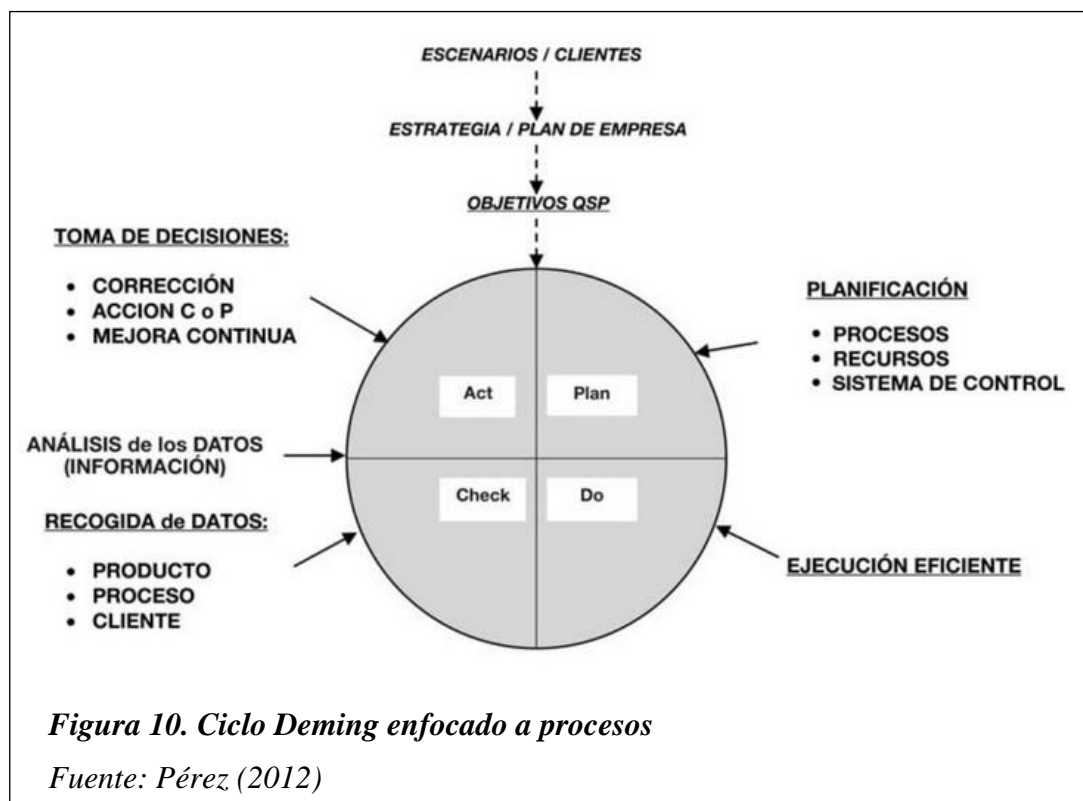
Pérez (2012) describe 4 fases del ciclo de Deming; planificar – hacer – comprobar – actuar. El ciclo se desencadena por la existencia de un objetivo a cumplir o problema a solucionar; una vez formulado el objetivo se da pie a la etapa de **Planificación**, esencialmente analítica, consiste en planificar y programar la ejecución, así como los controles necesarios y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de responsabilidades y los recursos tanto materiales como personales. Al concluir deberíamos saber qué hay que hacer, quién y cuándo y con qué recursos hacerlo para conseguir el objetivo. La fase de **Ejecución** es la siguiente, es aquella en donde se debe asegurar el desarrollo de las acciones previamente planificadas; es vital respetar y seguir con lo planeado, pues estas dos primeras fases son complementarias. La tercera es la **Comprobación** (medición o evaluación); se ha de verificar con la periodicidad definida si lo ejecutado; en línea con lo planeado, han aportado los resultados esperados; estos son analizados para luego comunicar su situación; los resultados de la medición son la crítica necesaria para comenzar la mejora. La fase final, **Actuar**, podemos interpretarla como revisar, optimizar o explotar las acciones de mejora; así mismo, se debe transmitir las medidas adoptadas a todas las áreas involucradas en la empresa.



La aplicación del ciclo Deming a un proceso; fue propuesto por Pérez (2012) el cual contiene las siguientes actividades:

- Asignar y comunicar la razón de ser y existir del proceso, los objetivos de calidad, servicio y coste coherentes con los requerimientos del cliente y con la estrategia de la empresa.
- Delimitar el proceso; definir los inputs, outputs, proveedores y clientes.
- Planificar el proceso; aterrizar el proceso en un flujograma, realizar la hoja de procesos, definir los usuarios involucrados en el proceso, herramientas de control para la medición e indicadores.
- Identificar y comprender la interacción con los demás procesos, se puede usar mapas de procesos.

- Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información requeridos para la puesta en marcha y control del proceso.
- En la etapa de ejecución del proceso, el personal encargado del control del proceso debe asegurar la resolución de incidencias, eliminar riesgos y funcionamiento de controles.
- Medición y seguimiento; recojo de datos mediante las herramientas de medición (auditoría, cuadro de mando, autoevaluación) con la frecuencia adecuada. La transformación de los datos en información permite identificar y establecer las correcciones pertinentes, propuesta de medidas preventivas y trasladar a otros procesos las medidas adoptadas.
- De manera constante y sistemáticamente aplicar las acciones correctivas a fin de poner en marcha la mejora continua del proceso.



Hasta la actualidad, se han realizado investigaciones nacionales e internacionales sobre la variable gestión por procesos, tales como se sostiene a continuación; Martínez (2018) en su investigación titulada “Análisis del proceso de gestión documental de una consultoría de ingeniería en la industria minera” tuvo como objetivo analizar el proceso de gestión documental. En la etapa inicial del proceso documental se determinó que se genera un tiempo de 17.25 horas, lo que genera un costo total de la gestión documental de 1,401.83 dólares. También, se identificó los factores críticos que impactan en el proceso, y se obtuvo que sus procesos son deficientes desde los planteamientos de la organización exceso de tiempo de actividades en control de calidad con 19.31%, el proceso no estandarizado en control de calidad con 16.55%, la falta de apoyo a programas de mejora en control de calidad con 15.86%, la falta de instructivos y orientación en control de calidad con 14.48%.

En las tesis de investigación de Veliz (2019) titulada “Análisis del proceso de la gestión comercial en la empresa IGL S.A” tuvo como objetivo un analizar el proceso de la gestión comercial de la empresa IGL S.A. Cabe mencionar que la investigación fue de tipo descriptiva. Como resultado se estableció que la productividad, corroborado con la consideración de 56.5% empleados, fue deficiente, por otro lado, el 38.7% consideraron que la productividad dentro de la empresa fue regular y el 4.8% la considero eficiente. De la misma forma, se estableció que es servicio de la empresa, con la consideración de 48.4% empleados, fue regular por otro lado el 45.2% consideraron que al servicio dentro de la empresa fue deficiente y

el 6.5% la considero eficiente. Finalmente, se estableció que el proceso de asignación de clientes que deficiente, considerando al 64.5% empleados, por otro lado, el 35.5% consideraron que al proceso dentro de la empresa fue regular. La herramienta empleada en dicha investigación fue el cuestionario adaptado a las características de la empresa.

De forma semejante, Espíritu & Muñoz (2019) en su investigación titulada “Gestión de procesos en el área de servicio técnico para mejorar la calidad del producto en la empresa CGM RENTAL SAC, Lurín -2019” demostraron que la gestión por procesos en el área de servicio técnico mejora la calidad del servicio brindado usando la herramienta lean JIDOKA y como resultado se logró incrementar los índices de cumplimiento en el proceso de evaluación de 79% a 92%, se registró un crecimiento en el proceso de reparación de 79% a 94%, de la misma forma se registró un crecimiento en materia de calidad del producto y se logró un cumplimiento anual del 87%, y arrojando como resultado un 5% más de crecimiento con respecto al resultado obtenido en el año 2018 (82%), este 5% de crecimiento se logró en un periodo de seis meses, así pues se logró disminuir los costos proyectados a perder por mantenimientos no programados, daños prematuros y perdidas por facturación en las maquinarias de S/. 451,716.80 a S/. 296,808.40.

Pérez (2019) en su investigación titulada “ Análisis del proceso de gestión administrativa en una institución educativa particular de educación básica regular” tuvo como objetivo describir las características del proceso de gestión administrativa en una institución educativa particular de educación básica regular, logro analizar el

proceso de gestión administrativa en una institución educativa y estos arrojaron que los procesos de matrícula y pagos son fastidiosos, ya que estos son registrados de forma manual y esto ocasiona la demora en las búsquedas y cruce de datos. También se observó deficiencias por parte de los trabajadores al momento de realizar el registro debido a que uno es para los archivos institucionales y otro para el sistema provisto por el gobierno, lo cual en su opinión toma demasiado tiempo. Dicha investigación fue de tipo descriptiva y un diseño no experimental. Finalmente, la técnica usada fue la entrevista y la observación mediante el uso de cuestionarios y fichas de observación.

Mimbela (2019) en su investigación titulada “Análisis del proceso de gestión del espacio físico de una institución de educación superior universitaria” tuvo como objetivo describir el proceso de gestión del espacio físico para proponer una solución de TI en una institución de educación superior universitaria. Dicha investigación fue descriptiva y de un diseño no experimental y longitudinal. Además, se utilizaron técnicas de recolección de datos y los instrumentos elaborados sirvieron para analizar y obtener información precisa para la investigación. Con la recolección de datos se pudo mapear de mejor manera los procesos, el cual indica roles y actividades involucradas en la gestión de espacios de la universidad. Además, se obtuvo posibles soluciones que ayudaran con la implementación de un sistema web y un buen manejador de datos. Por último, se determinó el proceso de gestión de espacios actual presenta problemas en los cruces al momento de hacer reservas en los espacios, así como también al controlar cada uno de los ambientes y determinar su disponibilidad después de cada reserva.

Bravo (2016) en su trabajo de Titulación realizada en Puerto Montt, Chile titulada “Propuesta de mejora de Gestión por Procesos para Coval S.A. en el producto factoring”, para optar el Título de Ingeniero Civil Industrial, tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora de Gestión por Procesos. La primera etapa de este trabajo de titulación empieza con un levantamiento de información permitiendo analizar y diagnosticar la situación actual, obteniendo como problema principal la falta de claridad en la forma en que se llevan a cabo los procesos y el tiempo para ejecutarlos, teniendo como causas principales un modelo de gestión rígida, jerárquica y cargos poco definidos, con procesos no identificados claramente, que no se les da un seguimiento y son lentos en operación, además, la falta de capacitación hacia los colaboradores conlleva a una desmotivación y alta rotación.

Garcia (2018) en su tesis realizada en Ciudad de México, que tiene como título “Estrategia de gestión por procesos para la implementación de nuevos proyectos: Un estudio de caso” tuvo como objetivo desarrollar una estrategia que permita a través de la gestión por procesos, mejorar la implementación de nuevos proyectos. Se utilizó como herramienta de análisis la base metodológica de los sistemas suaves (SSM). Con la aplicación de SSM se obtuvo la propuesta de cambio de estructura organizacional basada en la gestión por procesos que trabaje de forma transversal en la realización de los siete procesos core de la organización. Por último, se presentó un proyecto de gestión e implementación de nuevos proyectos, que considero establecer funciones y responsabilidades de las diferentes direcciones y

áreas de soporte de la empresa, buscando contar con implementación exitosas de los nuevos proyectos.

El presente trabajo de investigación se realiza debido a que la gestión por procesos actual de la empresa “Biomedical Group S.A.C” no es eficiente. Por lo que se realiza un estudio usando herramientas y técnicas de recolección de datos que permitan analizar cómo se gestionan los procesos en dicha empresa. Esto servirá de ejemplo para orientar a muchas empresas a cómo mejorar la gestión por procesos y lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes enfocados en la misión y visión de la empresa.

Así mismo, el estudio es factible porque los contenidos de los instrumentos de investigación son válidos y confiables, ya que reflejan claridad, pertinencia, relevancia y consistencia garantizada por expertos en su evaluación.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los procesos del área de servicio técnico de la empresa BMG SAC?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Describir los procesos del área de servicio técnico de la empresa Biomedical Group SAC – Lima, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Describir la planificación de procesos del área técnica de la empresa Biomedical Group SAC – Lima, 2020.
- b) Describir la ejecución de los procesos ejecutados del área técnica de la empresa Biomedical Group SAC – Lima, 2020.
- c) Describir cómo es la medición de los procesos del área técnica de la empresa Biomedical Group SAC – Lima, 2020.
- d) Describir las acciones correctivas adoptadas por el área técnica de la empresa Biomedical Group SAC – Lima, 2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La presente investigación se ajusta a un tipo de investigación básica, debido a que busca incrementar y profundizar en conocimientos ya existente y así servir como base para nuevos estudios (Ñaupas Paitán et al., 2018).

2.1. Tipo de investigación

2.1.1. Cualitativa

El enfoque es cualitativo, ya que busca comprender y ahondar la gestión por procesos en el área de servicio técnico, tomando en cuenta la experiencia del personal de dicha área. Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018) señalan que este tipo de enfoque busca comprender ciertos fenómenos profundizando en los puntos de vista e interpretaciones de los participantes con el entorno que los rodea.

Además, Ñaupas Paitán et al. (2018) afirma que en el enfoque cualitativo no necesariamente se realizan suposiciones por adelantado, sino que estas van formándose en el transcurso de la investigación, por lo que no se han establecido hipótesis en esta investigación.

2.1.2. Descriptivo

En esta investigación se eligió el alcance de tipo descriptivo, debió a que se pretende determinar las cualidades sustanciales de un determinado evento, grupo de personas o fenómeno, por lo que se limita la investigación a recoger información sobre la variable a estudiar, sin analizar más allá de determinada situación. (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018; Bernal Torres, 2010).

2.1.3. Fenomenológico

Para la presente investigación el diseño es de tipo fenomenológico, debido a que Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018), se centra en describir y comprender eventos a partir del punto de vista individual y grupal de los participantes, trabajando con su parecer y experiencias a través de observaciones y entrevistas.

2.2. Población y muestra

Por la presente investigación la población y muestra se definen de la siguiente manera:

- La población es de 16 personas, ya que estas conforman el total del personal que labora en el área de servicio técnico de la empresa BMG S.A.C.
- Para Hernández-Sampieri & Mendoza Torres (2018) afirman que diversos autores sugieren una muestra mínima de 10 casos para el tipo de investigación fenomenológica; sin embargo, afirman que no hay un número de casos específicos, ya que este dependerá del criterio y decisión del investigador con la finalidad de que estos suministren información profunda del fenómeno de estudio. Para esta investigación se tomó una muestra de 12 personas,

2.3. Método de muestreo:

2.3.1. No probabilístico - Intencional

En la presente investigación el método de muestreo usado es no probabilístico, ya que no todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser escogidos para formar parte de la muestra. De la misma manera, el muestreo es intencional porque el investigador escoge ciertos elementos que sean adecuados y representativos para la investigación. (Carrasco Díaz, 2005)

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

En esta investigación se utilizó la entrevista y la observación para la recolección de datos, las cuales se detalla a continuación.

2.4.1. Entrevista

Para efectos de la investigación se optó por utilizar la entrevista, ya que a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la elaboración de significados de un tema. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2014)

2.4.2. Observación – Participación pasiva

En esta investigación el método de observación conlleva a la contemplación de eventos, situaciones sociales, sucesos o detalles, siempre con una reflexión de lo observado. Así mismo, la participación del observador fue pasiva debido a que no interactuó en ninguna actividad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucia, 2014)

Así mismo, se utilizó el instrumento listo de cotejo, el cual es un cuadro de doble entrada que se aplica para el análisis y verificación de lo observado. Esta

lista de cotejo está compuesta de 13 afirmaciones distribuidas en 4 categorías (Ver anexo N°1).

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En esta investigación se realizaron un total de 12 entrevistas, aplicadas a 9 técnicos y a 3 jefes del área de servicio técnico. En esta entrevista no se expuso nombres ni apellidos de los trabajadores de dicha área para respetar la confidencialidad del entrevistado.

De la misma manera, se aplicó una lista de cotejo con 13 afirmaciones para la observación realizada y así poder conocer desde nuestros puntos de vista los procesos de la empresa BMG SAC. (Ver anexo N°1).

Con la información recopilada por ambos instrumentos se logró conocer los procesos del área de servicio técnico de empresa BMG SAC. De esta manera, se da a conocer los resultados obtenidos por la entrevista y la observación por medio de la lista de cotejo:

Según la variable *Gestión de Procesos*

Categoría

1. Planificación

1.1. Procesos

Con respecto a la planificación de los procesos del servicio técnico, la empresa BMG SAC se ve obligada a usar los parámetros ya establecidos por las clínicas de diálisis (que son en su totalidad clientes de BMG SAC), y estas a su vez, tiene que seguir las planificaciones y lineamientos de Essalud. Por lo cual, la mayoría de entrevistados coincidieron que los procesos se encuentran planificados por Essalud y BMG SAC está obligada a seguirlos. Así lo especifico uno de los participantes de la entrevista literalmente:

“La planificación de los procesos para realizar todo tipo de servicio contratado esta ya establecido por Essalud y la clínica de diálisis, nosotros debemos cumplirlo al pie de la letra...” (Respuesta de la P01).

Por otro lado, según la información brindada por los jefes del área técnica, si bien es cierto que se cumplen y se guían de la planificación que Essalud establece, BMG SAC planifica la forma de trabajar y por ende los procesos a seguir, agregando procesos a los ya establecidos por Essalud para que el servicio tenga una mayor calidad y así se logre llegar a los objetivos que pide la clínica de diálisis. Así lo indico uno de los jefes:

“Los procesos que seguimos ya se encuentran planificados por Essalud, ya que este ente es el que supervisa a las clínicas que nosotros brindamos el servicio técnico. De igual manera nosotros como institución privada tenemos formas de planificar nuestros procesos, sin despegarnos a los ya establecidos por Essalud. Establecemos métodos de trabajos y una lista con los procedimientos a seguir...”

Con respecto a lo dicho por uno de los jefes se observó, mediante la lista de cotejo, que los jefes dan instrucciones previas a realizar el servicio técnico y esto sirve como planificación de sus procesos a realizar. (Cotejo N°4).

Adicionalmente, a través de la lista de cotejo, se pudo observar que efectivamente planifican los procesos antes de realizar el servicio técnico y estos son elaborados por los jefes del área y gerente de la empresa, siguiendo los

lineamientos de Essalud. También se pudo observar que no utilizan hojas de procesos para describir y planificar sus procesos. Así mismo, la empresa BMG SAC no cuenta con diagramas de flujo para representar los procesos del área de servicio técnico, sino que es brindado por Essalud para que sea cumplido por la empresa. Así lo indicó el supervisor del área:

“Los diagramas de flujo con el que contamos son establecidos por Essalud y estos visibles en el área técnica de cada clínica que tenemos como cliente”. (Pregunta N°2).

De la misma manera, se evidencio en la observación que se realizó por medio de la lista de cotejo, que si bien es cierto el área técnica cuenta con diagrama de flujo para evidenciar sus procesos este no ha sido hecho por la misma empresa, ya que estos son propios de las clínicas de diálisis.

1.2. Recursos

Con respecto a los recursos materiales, la empresa BMG SAC cumple con un buen ambiente de trabajado en cada clínica de diálisis que la empresa brinda el servicio técnico. Así lo indicaron los técnicos y jefes en la entrevista:

“ La empresa BMG SAC nos brinda un ambiente adecuado para realizar los trabajos que sean necesarios para brindar el servicio técnico.”
(Pregunta N°4).

“Las instalaciones que contamos para realizar el servicio técnico son óptimos, ya que contamos con buena iluminación, buenos materiales de trabajo y buena distribución del mobiliario”

“Si bien es cierto las clínicas de diálisis nos brindan un ambiente para que nosotros podamos brindar el servicio técnico, nosotros como empresa tenemos que equiparlo, instalar el mobiliario, comprar herramientas adecuadas, distribuir los ambientes adecuadamente para que el personal técnico pueda brindar un buen servicio”

“Si, me siento cómodo en el ambiente de trabajo ya que cuenta con todo lo que se necesita para brindar un servicio de calidad”

De la misma forma, en la lista de cotejo que se utilizó como método para la observación se evidencio que la empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo, así como su mobiliaria y la distribución de las mismas. (Cotejo N°6)

Según los trabajadores del área de servicio técnico, las herramientas brindadas por la empresa están óptimas para realizar los trabajos, además de ser renovadas cuando se solicita el cambio por alguna falla o por antigüedad de la misma. En el siguiente párrafo se ilustra lo dicho por uno de los participantes de la encuesta:

“La empresa siempre nos proporciona los materiales adecuados para realizar nuestro trabajo y todas las herramientas están en buen estado. Además, cuando hay un inconveniente con alguna herramienta estas son cambiadas rápidamente. No se tiene ningún problema con ese tipo de cosas” (Pregunta N°5 y N°6).

Adicionalmente, lo expuesto anteriormente se evidencio en la lista de cotejos que las herramientas usadas en el servicio técnico son buenas y son renovadas cada cierto tiempo. (Cotejo N°5). Según la lista de cotejo se evidencio que si existen encargos de planificar los procesos y estos son los jefes y gerente de la empresa. (Cotejo N°7).

1.3. Sistemas de control

De acuerdo al sistema del control utilizado en los procesos que se realizan en la empresa BMG, se tiene la hoja de verificación de actividades planificadas. Las hojas de verificación son proporcionadas por el supervisor todos los días como rutina diaria. Todos los entrevistados coincidieron con lo expuesto anteriormente. A continuación, se presenta una de las respuestas obtenidas:

“En la empresa todos los días el supervisor nos da una check list para poder verificar y controlar las actividades, así como la rutina diaria. Este check list es entregado al supervisor cuando se finaliza la jornada laboral” (Pregunta N°8).

2. Ejecución

2.1 Ejecución eficiente

La empresa BMG SAC cumple con sus activadas programadas del mes y de la semana, esto se debe a la exigencia que tienen no solo por parte de la clínica de diálisis, sino también por parte de la supervisión de Essalud. Además, el personal técnico hace énfasis en que tienen una responsabilidad muy algo de cumplir sus actividades debido a que las máquinas y dispositivos que ellos brindan el servicio son de uso médico y están comprometidos con la salud del cliente. Así lo explica uno de los jefes:

“Nuestro personal tiene el deber de cumplir con todas las tareas asignadas y programas en la semana y el mes, ya que para nosotros es fundamental brindan una atención rápida a los equipos de salud de la clínica debido a que estos trabajan con pacientes en estado crítico y otros no tan crítico. El personal toma como prioridad la salud de las personas, es por eso que el no cumplimiento de las actividades no se contempla en nuestra empresa” (Pregunta N°9).

De la misma forma una respuesta de los técnicos fue la siguiente:

“Nosotros cumplimos al pie de la letra lo programa ya que trabajamos con equipos fundamentales para la salud del paciente que se trata en la clínica de diálisis” (Pregunta N°9).

En base a la observación realizada también se evidencio el cumplimiento de las actividades programadas durante el día. (Cotejo N°7).

3. Medición

3.1. Satisfacción al cliente

Para lograr la satisfacción del cliente el servicio brindado por la empresa BMG SAC el control de la calidad del servicio prestado es realizado por el supervisor del área técnica 2 veces a la semana. El supervisor visita las clínicas e inspecciona que se cumpla con la rutina planificada y el buen funcionamiento de las maquinas. Se cita a uno de los entrevistados para afirmar la idea:

‘El control de calidad lo realiza el supervisor del área técnica. Nos visita 2 veces a la semana para verificar el funcionamiento de las máquinas, así como el control de la rutina que nos toca hace en la semana; y esto con el fin de brindarles a la clínica un servicio de calidad controlado’ (Pregunta N°10).

Cabe mencionar que no se utilizan herramienta de control de calidad, ya que lo realiza el supervisor del área técnica. Esto también se evidencio en el proceso de observación (Cotejo N°8).

En relación a la pregunta de indicadores de satisfacción de clientes todos los entrevistados (jefes y técnicos) tuvieron respuestas similares, las cuales citaremos en los siguientes párrafos (Pregunta N°11):

‘No contamos con indicadores de satisfacción de cliente, ya que creemos que realizamos un trabajo de calidad y que no requiere algún tipo de indicador...No se cuenta con indicadores de satisfacción al cliente, la

empresa BMG SAC no los aplica...No aplicamos dichos indicadores porque no se conoce del tema “

Mediante la observación y con ayuda de la lista de cotejo, se evidencio que no se utiliza ni aplica ningún indicador de satisfacción al cliente, debido a que existe desinformación del tema. (Cotejo N°9).

Para el caso de la atención de quejas y reclamos, la empresa no cuenta con procesos definidos para atacar estos temas. lo que se evidencio según los entrevistados es que si hay alguna queja o reclamo del trabajo realizado se corrige de manera inmediata y si el problema persiste se informa al supervisor para que apoye con la solución del mismo. Además, se deja de evidencia un informe exponiendo el problema o queja ocurrido.

Si el problema o queja hace referencia a un personal de la empresa, el supervisor se encarga de hablar y sancionar, si fuese el caso, al trabajador responsable. Aquí evidenciamos algunas de las respuestas de los entrevistados:

“El problema se tiene que solucionar de manera inmediata debido a que trabajamos con máquinas que son indispensables para la vida del paciente. Si el problema o queja fuese por el comportamiento de un trabajador el supervisor o jefe se encargan de sancionarlo, dependiendo el caso expuesto...Como jefe yo estoy dispuesto a apoyar en cualquier problema o incidencia que ocurra durante las horas de trabajo ya que los

equipos son indispensables para la vida humana. Si la queja fuese por mal comportamiento o incumpliendo se procede a sancionar al responsable...No tenemos un gráfico de procesos para las incidencias, pero estos son abordados empíricamente y por la experiencia nosotros ya sabemos cómo trabajar estos asuntos, creo que había que aterrizar una sola idea para sistematizar ese tipo de procedimiento''

Por otro lado, en la empresa BMG SAC no cuenta con encuestas de satisfacción al cliente, ya que solo se basan en preguntar al cliente si el servicio prestado por ellos es eficiente. La considera que presta un excelente servicio y por la confianza de trabajar años con algunas clínicas, no es necesaria realizar este tipo de encuestas. Detallamos algunas de las respuestas de nuestros entrevistados: (Pregunta N°13)

''La empresa BMG SAC siempre brinda un servicio de calidad y los años de experiencia nos respalda, no es necesario realizar encuestas de satisfacción...Que yo sepa, no se aplican encuestas de satisfacciones, ya que nosotros cumplimos con todos los lineamientos que Essalud nos exige, con eso es más que suficiente...No se realizan encuestas de satisfacción, pero creo que se debería llevar a cabo esa idea para tener con más certeza el punto de vista del cliente''

Como pudimos observar según nuestra lista de cotejo efectivamente, no realizan ninguna encuesta relacionada a la satisfacción del cliente. Solo se basan

en la comunicación y punto de vista que tienen con los dueños de las clínicas.
(Cotejo N°10).

3.2. Funcionamiento del Proceso

Con respecto a la medición del funcionamiento del proceso, no se pudo obtener información alguna por falta de conocimiento sobre el tema. Citamos a los jefes de área literalmente (Pregunta N°14):

“No contamos con la medición del funcionamiento de los procesos, ya sea con indicadores y otras formas, ya que nosotros seguimos el lineamiento de Essalud con eso nos basta para mantener el servicio con la más óptima calidad...No conocemos del tema, pero sería bueno implementarlo”

De esta forma se evidencio en la lista de cotejo que no existen herramientas para medir el rendimiento de los procesos, más que todo por desconocimiento del tema (Cotejo N°11).

3.3. Autoevaluación

La empresa BMG SAC cuenta con un sistema de autoevaluación mediante una auditoria interna por parte de los jefes y gerentes de la empresa, que a finales del año se realiza mediante una reunión para autoevaluar los procesos, la forma de trabajar, los gastos, las herramientas y la satisfacción al cliente.

Si bien es cierto no es una auditoria sofisticada, esta les proporciona opiniones sobre la empresa en general y el cual logra comprometer mucho más al área

técnica logrando una cultura común. Es así que se evidencia textualmente la respuesta del gerente de la empresa en el siguiente párrafo:

“No contamos con herramientas sofisticadas de autoevaluación, pero cada año formamos una reunión con mientras fundamentales de la empresa para poder evaluar ciertos puntos que durante el año de trabajo han sido temas a tratar, y esto a su vez permite que el equipo desarrolle una cultura común y podamos llegar todos a un mismo objetivo”
(Pregunta N°15)

De igual manera en la lista de cotejo se evidencio que no cuentan con un sistema sofisticado de autoevaluación, pero si con un sistema tradicional de la misma, que está basado en una reunión extraordinaria para resolver y evaluar puntos clave de la empresa” (Cotejo N°12)

4. Actuar

4.1. Acciones correctivas

En la empresa BMG SAC se establece acciones correctivas para mejorar lo discutido en las reuniones de autoevaluación que se tiene cada año, y estas se quedan grabadas en documentos impresos, que estarán guardas por cada jefe y puestas en marcha de manera inmediata (Pregunta N°16). Aquí tenemos varias repuestas de los entrevistados:

“Cada año se mejoran los procesos y con ello mejora la empresa. Todo se realiza para darles un mejor servicio de calidad a los clientes y a los pacientes ya que muchas veces sus vidas dependen de que nuestro trabajo

sea bien realizado...Los jefes en las reuniones acuerdan mejoras para que posteriormente nosotros podamos llevarlas a cabo...La empresa BMG GROUP siempre se ha caracterizado por llevar un servicio de calidad a nuestros clientes por que cada año se mejora en diversos aspectos como son: mejores recursos materiales, personal más capacitado, mejor atención a los clientes, eficiencia en todo sentido de la empresa''

Esto se evidencia en la observación que se tuvo ya que se revisó archivos en las que describían los planes a mejorar, y la forma en la que se iba a implementar dichas mejoras (Cotejo N°13).

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Para Pérez Fernández (2004) la planificación coordinada de los procesos es la elaboración de los planes de acción, quien lo hace, que hay que hacer, como se hace y planificar como se evalúan estos, es ese sentido, en los resultados del estudio de Agrip Valverde & Andrade Sanchez (2007) mencionan que existe una gran diversidad de metodologías y herramientas que permiten planificar los procesos de una empresa, y que es sustancial seleccionar aquellas que van acorde a su realidad. Todo lo anterior encaja con los resultados obtenidos en el presente estudio, pues la empresa BMG SAC cuentan los procedimientos de trabajo claros, personal encargado de planificar y hacer seguimiento de los procesos y recursos personales y materiales óptimos para su desarrollo, además se seguir los procesos ya planificados de Essalud.

Respecto a la ejecución de los procesos Perez Fernandez (2004) indica que es la acción posterior a la planificación en la que ya debemos conocer lo que hay que hacer, por lo que esto concuerda con los resultados de las entrevistas, puesto que todo el personal entrevistado respondió con exactitud y certeza que conocen sus actividades y procesos, y estas son cumplidas a cabalidad.

Para la etapa de medición Bravo Martínez (2016) indica que es relevante el seguimiento y medición de los procesos con el propósito de saber en qué medida dichos procesos permiten lograr los objetivos esperados en las diferentes áreas de gestión. Esto involucra la necesidad de contar con sistemas de medición y la utilización de indicadores de gestión. Por otra parte, Bravo (2011) señala que se deben definir los puntos de control

antes de establecer indicadores. Según los resultados de la investigación la empresa BMG SAC no cumple con tener sistemas de medición sofisticados, ya que solo cuentan con la supervisión del encargado y todo es en base y conocimientos empíricos. Además, conforme por lo dicho por los entrevistados, estos no tienen conocimiento de KPI de ninguna índole.

En cuanto a las acciones correctivas, el resultado de esta investigación arroja que las mejoras se realizan cuando hay problemas y tratan de solucionarlas en un corte tiempo, mas no tienen ni planifican programas de mejora continua para mejorar el servicio prestado. Para Pardo Álvarez (2019) la mejora se asemeja a la norma ISO 9001 en la que se identifican los objetivos de calidad, y estas son propuestas por la dirección de la organización para mejorar su sistema de gestión. En ese sentido, la empresa BMG SAC, no cuenta con sistemas de mejoras sofisticadas.

El presente estudio tuvo como principales limitaciones el acceso total a las clínicas de diálisis para poder realizar la observación a detalle, esto se debe a la coyuntura actual del Covid-19. Otra limitación tenía que ver con los pocos antecedentes encontrados que describan los procesos de una empresa enfocados en la gestión por proceso.

4.2. Conclusiones

- Los procesos en el área de servicio técnico de la empresa Biomedical Group SAC están basados en las siguientes etapas: planificación, ejecución, medición y acciones correctivas. Estas etapas no se encuentran consolidadas debido a que se evidenciaron

ausencias de herramientas y técnicas para tener un enfoque completo de la gestión de los procesos y lograr la mejora continua.

- La planificación de los procesos del área de servicio técnico no se encuentra representado en documentos, sin embargo; los jefes y supervisores involucrados en esta etapa hacen uso de información para planificar y programar la ejecución de los procesos, designar los recursos (tanto personales como materiales y financieros), asignar responsabilidades, definir controles necesarios y elaboran un plan de acción, todo ello se comunica al personal técnico. Adicionalmente, la empresa cumple con brindar un ambiente de trabajo óptimo para la prestación del servicio a los clientes.
- La ejecución de los procesos del área de servicio técnico se lleva a cabo según las actividades definidas previamente por los jefes y supervisores. En la presente investigación se pudo constatar que el personal asignado en los procesos operativos (servicio técnico) se encuentra capacitado para cumplir con las exigencias de éste. Así mismo, son asignadas todas las herramientas necesarias para un correcto desempeño del servicio. Se podría concluir que la ejecución está alineada con la planificación.
- La medición y verificación de los procesos del área de servicio técnico es una evaluación sencilla; no periódica (anual), el control de calidad seguido por los supervisores asignados se centra durante la ejecución de los procesos, protegiendo que este tenga un correcto rendimiento. Son pocos los resultados negativos conseguidos en los procesos, por ello hasta el momento no han visto la necesidad de establecer indicadores de gestión (kpi's), igualmente no cuentan con conocimiento sobre estos. Además, cada año pasan por una sencilla auditoría para identificar los puntos débiles a fin de proponer acciones correctivas para optimizarlos. Finalmente,

con respecto a la satisfacción de los clientes se evidencio que no usan encuestas para medir el servicio brindado por parte de la empresa.

- Las acciones correctivas que toma el área de servicio técnico frente a los puntos débiles identificados es la siguiente; los jefes y supervisores realizan reuniones de autoevaluación con el propósito de revisar, proponer, documentar y transmitir las medidas adoptadas a cada uno de los colaboradores, con ayuda de ellos se implementan estas medidas con el fin de optimizar el proceso.

4.3. Recomendaciones

- En base a los resultados obtenidos se recomienda implementar una gestión por procesos basada en mejora continua, la cual permitirá optimizar la planificación, ejecución, medición y acciones correctiva de los procesos del área de servicio técnico, logrando así mejorar la calidad del servicio brindado.
- Se sugiere que lo planificado sea plasmado en mapas, diagramas y hojas de proceso a fin de facilitar la comprensión y llevar un mejor control de las actividades; también se podría plantear indicadores de gestión o KPI'S para medir por ejemplo el rendimiento de procesos en contacto con el cliente final (clínicas). No olvidar que los registros y/o documentos existentes deberán ser actualizados e integrados a la gestión realizada actualmente.
- Hacer uso de los instrumentos mencionados en el punto anterior durante la etapa de ejecución, ya que podría optimizar el rendimiento del proceso, pues con las funciones asignadas, las actividades debidamente definidas y la existencia de herramientas de

control, los recursos y materiales serán utilizados de manera efectiva logrando mejores resultados, esto a su vez impactaría positivamente en el número de incidencias que podrían ocurrir.

- Para la etapa de medición se recomienda el uso de encuestas de satisfacción al cliente anónimo para obtener información exacta de lo que piensa el cliente sobre el servicio. Así mismo, el uso de KPI'S para medir el funcionamiento de los procesos que ayudaran a tomar decisiones de mejora. Además de realizar un examen sistemático y periódico de los procesos y sus resultados que servirán de autoevaluación para la empresa.
- Finalmente, se recomienda tomar las decisiones de mejora pertinentes y poner en marcha las acciones correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación, creando así un ciclo de mejora continua que ayude a mejorar la calidad del servicio brindado.

REFERENCIAS

- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Aguilar Coto, M. (2013). Identificación y gestión por procesos. *CEGESTI*, N° 235, págs. 1-3.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado el 08 de noviembre de 2017
- Aliaga, V. T. (13 de Noviembre de 2015). *Congreso De La Republica*. Obtenido de Congreso De La Republica: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/\\$FILE/alivilc.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A95F44A70AA11CE10525802F00598284/$FILE/alivilc.pdf)
- Almeda, C. (07 de Julio de 2017). *blog.talentclue.com*. Obtenido de blog.talentclue.com: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- AMAYA, L., Berrío Acosta, G., & Herrera, W. (15 de Octubre de 2014). *Eticapsicologica*. Obtenido de Eticapsicologica.
- Arguelles Guerrero, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de Mexico .
- Ballén Calderón, J., & Chipatecua Godoy, L. (2007). *Modelo de gestión para un centro de servicio automotriz*. Colombia: Universidad de Santander.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. Á., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. Á., & Tejedor Panchor, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla.
- Bergholz, S. P. (11 de MAYO de 2011). *MEDWAVE*. Obtenido de MEDWAVE: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Bermúdez García , J. (2013). Cómo medir la innovación en la organizaciones . *Sinergia e Innovación* , 8-9-10. Obtenido de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/66>
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2007). *GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS, ENFOQUES, MODELOS Y SISTEMAS*. MADRID: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Carbajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F. Á., & Alcívar Calderón, V. E. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manta: Mar Abierto. Obtenido de https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- Carranza Vilahur, L., Valverde Virhuez, J., & Vera Ipenza, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi*. Lima: Universidad Del Pacifico .
- Carrasco, D. (2005). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. Lima: San Marcos.
- Carrasco, J. B. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de chile, Chile: EVOLUCIÓN S.A.

- Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Granica.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO D.F: Mc Graw Hill.
- Consejería de Presidencia y Administración Territorial. (2004). *Trabajando con los Procesos*. Valladolid.
- Durand Yucra, S. (2014). *Propuesta de mejora de procesos en el area de servicio tecnico de una empresa de venta dee equipos medico*. Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Escalante Lago, A., & González Zúniga, J. F. (2015). *Ingeniería Industrial - Métodos y tiempos con manufactura ágil*. México D.F. : Alfaomega Grupo Editor .
- Galviz , G. (2011). *Calidad En La Gestion de Servicios*. Vereda del lago, Maracaibo, Venezuela : Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernandez, S. R., Fernando, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 6ta EDICION* .
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de calidad*. Montevideo. Obtenido de <http://bit.ly/1HHZOZP>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL, THE BALANCE SCORECARD*. Boston , Estados Unidos : Harvard Business School Press .
- Macías García , M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández , C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho , M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo , E. (2007). *Gestión de procesos en la UCA, Guia para identiicación y análisis de procesos*. Cadiz, España .
- Martínez Cruz, A. (2012). *Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional .
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. (JUNIO de 2017). *MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN*. Obtenido de MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299953/d29294_opt.pdf
- NIPRO MEDICAL CORPORATION. (s.f.). <http://www.nipro.com.pe/>. Obtenido de <http://www.nipro.com.pe/>.
- Norma Internacional ISO 9000. (2000). *Sistemas de gestión de calidad - Conceptos y vocabulario* . Ginebra.
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. Edición). Ediciones de la U.
- Object Management Group. (2011). *Business Process Model and Notation*.
- Organización Internacional de Trabajo. (s.f.). *Organización internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--es/index.htm>

- Pardo Álvarez, J. M. (2019). *Gestión por procesos y Riesgo Operacional*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
- Peréz Fernández de Velasco, J. (2004). *Gestion por Procesos, como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestion de la organización*. Madrid, España: ESIC.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos - Quinta Edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Presidencia de Consejo de Ministros. (2015). *DOCUMENTO ORIENTADOR: METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA*. Lima.
- Servicio de Salud de Castilla-La Mancha SESCAM . (s.f). *Manual De Calidad Asistencial*. Castilla, España: AD-MEDIOS.
- Torres, A. C. (11 de Junio de 2017). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/gestion-tv/que-consisten-condiciones-trabajo-2192187>
- Ucha, F. (31 de mayo de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/condiciones-de-trabajo.php>
- Universidad Privada Del Norte. (2017). *PROCESO, DEFINICIÓN Y ELEMENTOS*. Lima.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Guía de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA

Investigación: Análisis de gestión de procesos del área de servicio técnico de la empresa Biomedical Group SAC, Lima 2020.

Variable: Gestión por procesos

Unidad de observación: Técnico _____ - Jefe inmediato _____

Instrumento: Lista de cotejo

FORMATO DE LISTA DE COTEJO PARA LA OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Nombre del observador:		Fecha de llenado:
		N° de observación:
Objetivo: Analizar los procesos del área de servicio técnico de Biomedical Group, mediante un conjunto de categorías para su comprensión.		
CATEGORIAS		SI
Planificación		NO
1	Existe planificación de procesos.	
2	Hacen uso de hojas de procesos.	
3	Utilizan diagramas (bloque, flujo, etc) para reconocer los procesos del servicio técnico de la empresa.	
4	Se emplean instrucciones técnicas previas al servicio.	
5	Usan herramientas adecuadas antes, durante y después del servicio técnico.	
6	Cuentan con un ambiente adecuado para brindar el servicio técnico	
7	Existe algún encargado de la planificación de los procesos del servicio.	
Ejecución eficiente		
8	Las actividades diarias son ejecutadas de acuerdo a lo planificado.	
Medición		
9	Se aplican herramientas de control de calidad al servicio brindado.	
10	La satisfacción del cliente es medida por indicadores.	
11	Los clientes son evaluados mediante encuestas de satisfacción.	
12	Presentan herramientas para medir el rendimiento de procesos.	
13	En el área de servicio técnico, existen prácticas de autoevaluación enfocado en sus procesos.	
Actuar		
14	Se implantan acciones correctivas para los procesos cuyo rendimiento no es óptimo.	

Firma del observador

ANEXO N° 2. Guía de entrevista semiestructurada para técnicos y jefes

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenas tardes estimado colaborador. Mi nombre es, bachiller de la carrera profesional de Administración de la facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte.

La presente entrevista pretende recopilar información, a fin de analizar la gestión de procesos del área técnica de esta organización.

Antes de empezar la entrevista, la cual tendrá una duración de 10 a 15 minutos aproximadamente, y poder registrar detalladamente toda la información proporcionada, quisiera solicitar su autorización para poder grabar el audio de la conversación. Agradeceré que responda con el mayor detalle y sinceridad posible a las siguientes preguntas.

DATOS GENERALES

Edad:

Sexo:

Formación Académica:

- 1) ¿Cómo se planifican los procesos del área técnica?
- 2) ¿Qué herramientas se utilizan para la planificación de procesos?
- 3) ¿Se utilizan diagramas para describir procesos? En caso de no utilizarse explique el porqué.
- 4) ¿Biomedical Group cuenta con instalaciones adecuadas para realizar el servicio técnico?
- 5) ¿Las herramientas empleadas para el servicio técnico se encuentran en buen estado?
- 6) ¿Cada cuánto tiempo las herramientas pasan por mantenimiento?
- 7) ¿Cuáles son los materiales utilizados en el área del servicio técnico?
- 8) Existe alguna herramienta de control aplicada para tus funciones.
- 9) ¿Cumplen sus actividades de acuerdo a lo planificado?
- 10) Podrías compartir con nosotros cuál es el control de calidad aplicado al servicio técnico brindado.
- 11) ¿Se aplican indicadores de nivel de satisfacción? ¿Cuáles?
- 12) ¿Cómo es la atención de quejas o reclamos?
- 13) ¿Se aplican encuestas sobre la satisfacción del servicio prestado? Explícanos sobre ello.
- 14) ¿Cómo miden el funcionamiento del proceso del área técnica?

15) Coméntanos acerca de la identificación y posterior corrección de no-conformidades.

16) ¿Cómo se aplican las acciones correctivas para mejorar el servicio prestado?

ANEXO N°3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los procesos del área de servicio técnico de la empresa BMG SAC , Lima- 2020?	Describir los procesos del área de servicio técnico de la empresa BMG SAC - 2020	Variable: Proceso Enfoque: Cualitativo
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Alcance: Descriptivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la planificación de procesos del área técnica de la empresa BMG SAC, Lima 2020. • Describir la ejecución de los procesos ejecutados del área técnica de la empresa BMG SAC. • Describir cómo es la medición de los procesos del área técnica de la empresa BMG SAC. • Describir las acciones correctivas adoptadas por el área técnica de la empresa BMG SAC. 	Diseño: Fenomenológico Técnicas e instrumentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista 2. Observación <ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo

ANEXO N°4. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica I	Ítems	Técnica II	Ítems	
Gestión por procesos	<i>"...un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente..." (La Consejería de Presidencia y Administración Territorial, 2004, pág. 40).</i>	Planificación	Procesos	Entrevista	1.2.3.	Observación	1.2.3.4	
			Recursos		4.5.6.7		5.6	
			Sistemas de control		8		7	
		Ejecución	Ejecución eficiente		9		8	
			Medición		Autoevaluación		10.11	9.10
					Satisfacción al cliente		12.13	11
		Funcionamiento del proceso			14		12.13	
		Actuar	Acciones correctivas		15.16		14	

ANEXO N°5. Codificación de los entrevistados

ENTREVISTADO	EDAD	SEXO	FORMACIÓN ACADÉMICA
P01	42	M	TÉCNICO
P02	42	M	TÉCNICO
P03	35	M	TÉCNICO
P04	25	M	TÉCNICO
P05	38	M	TÉCNICO
P06	42	M	TÉCNICO
P07	27	M	TÉCNICO
P08	35	M	TÉCNICO
P09	37	M	TÉCNICO

ENTREVISTADO	EDAD	SEXO	FORMACIÓN ACADÉMICA
J01	59	M	UNIVERSITARIO
J02	43	M	MAGISTER
J03	46	M	LICENCIADO

ANEXO N°6. Carta de autorización de uso de información de empresa

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA



Yo CARLOS CORDOVA CALLACNA
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
 identificado con DNI 88806899, en mi calidad de REPRESENTANTE LEGAL
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
 del área de Gerencia General
(Nombre del área de la empresa)
 de la empresa/institución BIOMEDICAL GROUP S.A.C.
(Nombre de la empresa)
 con R.U.C N° 20511051925, ubicada en la ciudad de LIMA.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor JOHN ELVIS MARTINEZ JARA
(Nombre completo del Egresado/Bachiller)
 identificado con DNI N° 73125447 egresado de la Carrera profesional o Programa de
 Postgrado de ADMINISTRACION
(Nombre de la carrera o programa) para

que utilice la siguiente información de la empresa:

INFORMACION RELACIONADA A LOS PROCESOS DE LA OCA TECNICA
(Detallar la información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación, Tesis o Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de Bachiller, Maestro, Doctor o Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- Ficha RUC
- *Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia – Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- Mencionar el nombre de la empresa.

BIOMEDICAL GROUP S.A.C.

Carlos Córdova Callacna
 Gerente General

Firma y sello del Representante Legal
 DNI:

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

John Elvis Martínez Jara
 Firma del Egresado
 DNI: 73125447

CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-VAC-05.04	NÚMERO VERSIÓN	05	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	20/05/2020				

ANEXO N°7. Ficha de validación de instrumento



GUÍA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto:	SILVERA ARCOS, SUSAN
	PhD () Doctor ()
Título y Grado:	Magíster () Licenciado ()
	Otro (Especifique) MBA
Universidad que labora:	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
Fecha:	15/03/2021

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA TÉCNICA DE LA EMPRESA BIOMEDICAL GROUP, LIMA 2020"

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección de información, responde a los objetivos del estudio?	X		
2	¿El instrumento de recolección de información, se encuentra estructurado en forma suficiente?	X		
3	¿La redacción de los títulos de cada una de las partes del instrumento tiene coherencia entre sí?	X		
4	¿El instrumento de recolección de información es claro, preciso, sencillo y útil para obtener la información requerida?	X		
5	¿El instrumento de recolección contribuirá a la recopilación de información y análisis de datos?	X		
TOTAL		5		

Sugerencias:

Firma del experto

GUÍA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto:	COSME SILVA, OMAR
	PhD () Doctor ()
Título y Grado:	Magister (X) Licenciado ()
	Otro (Especifique)
Universidad que labora:	UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
Fecha:	23/02/2021

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA TÉCNICA DE LA EMPRESA BIOMEDICAL GROUP, LIMA 2020”

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

N°	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de recolección de información, responde a los objetivos del estudio?	X		
2	¿El instrumento de recolección de información, se encuentra estructurado en forma suficiente?	X		
3	¿La redacción de los títulos de cada una de las partes del instrumento tiene coherencia entre sí?	X		
4	¿El instrumento de recolección de información es claro, preciso, sencillo y útil para obtener la información requerida?	X		
5	¿El instrumento de recolección contribuirá a la recopilación de información y análisis de datos?	X		
TOTAL		5		

Sugerencias: Todo bien



Firma del experto

ANEXO N°8. Evidencia de entrevistas

