

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

[DOI 10.35381/cm.v8i3.831](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831)

Modelo de gestión por procesos y mejora continua

Process management and continuous improvement model

Geovanny Rolando Viteri-Quishpi
pg.geovannyrvq76@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-5912-6543>

Ariel José Romero-Fernández
dir.investigacion@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Christian Mendieta-Larreategui
pgdocentecml@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1575-1101>

Recibido: 15 de abril 2022
Revisado: 10 de junio 2022
Aprobado: 15 de julio 2022
Publicado: 01 de agosto 2022

RESUMEN

La presente se realizó con la finalidad de proponer un modelo de gestión por procesos para la mejora continua en el departamento técnico de la empresa COCAVISION. Se aplicó una encuesta a los 45 trabajadores pertenecientes al departamento técnico de la empresa Cocavision. Para solucionar la problemática se propone un modelo de gestión por procesos y mejora continua que brinde claridad y confianza para la optimización de los procesos de gestión que se ejecutan en el departamento técnico de la empresa Cocavision, de esta manera podremos controlar y ordenar de mejor forma sus trabajos diarios, información que será entregada a los directivos y personal de la empresa. La mejora continua debería ser el compromiso de todo el personal siguiendo los lineamientos descritos en el presente modelo de gestión.

Descriptores: Libre comercio; gerente; personal. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose a process management model for continuous improvement in the technical department of the company COCAVISION. A survey was applied to 45 workers belonging to the technical department of the company Cocavision. To solve the problem, a model of management by processes and continuous improvement is proposed to provide clarity and confidence for the optimization of the management processes that are executed in the technical department of the Cocavision company, in this way we will be able to control and order in a better way their daily work, information that will be delivered to the managers and staff of the company. Continuous improvement should be the commitment of all personnel following the guidelines described in this management model.

Descriptors: Free trade; managers; personnel. (UNESCO Thesaurus).

INTRODUCCIÓN

En primer orden, (Illescas & Zumba, 2019) establecen mantener vigente un modelo de gestión por procesos en la actualidad determina el existir de las empresas. Estos procesos deben ser establecidos con estándares coherentes a la realidad de la empresa y de la población resaltando las ventajas competitivas y en constante verificación de su cumplimiento; inobservar estos criterios sería llevar nuestras empresas a la deriva.

Por otro lado, (Aguilera, 2019), describe la gestión estratégica es un enfoque filosófico para los negocios. La alta gerencia debe pensar estratégicamente y después desarrollar el proceso dentro del negocio; siendo esencial que todos los involucrados entienden las estrategias a emplearse, el propósito de establecer metas es maximizar la visión del negocio y sus beneficios, lo esencial es incrementar la eficiencia de todo el personal independientemente de su función o posición que ocupen en el organigrama.

Así mismo, (Hernández et al. 2018), consideran que el plan estratégico de procesos debe ser divulgado a los distintos escalones jerárquicos de la empresa, con un grado de detalle cuidadoso, para los niveles superiores de la compañía y más simple a medida que baja la pirámide, sin desdibujar la esencia de la planificación. Siendo una herramienta clave las “TIC” para facilitar el acceso, la comunicación y el tratamiento de la información, sea en texto, imágenes y/o sonidos; eliminando barreras, logrando difundir la información en tiempo real. Su alcance e inmediatez hace relevante su utilización.

En consideración, (Goleman, 2018), exhibe la gestión por procesos facilita a las organizaciones definir sus procesos estratégicos, claves y de apoyo para lograr resultados y orientar el desarrollo organizacional de la empresa. Mediante la planificación del trabajo determinamos los objetivos a alcanzar, delimitamos tiempos y fechas de entrega para un monitoreo constante de avances y resultados.

Así mismo, (Hill & Gareth, 1993), describen que la integración de procesos como un tema importantísimo ligado a la mejora de los productos o servicios que ofrecemos ya que son los procesos los que determinan los ciclos de producción o desarrollo con las

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

especificaciones que cada producto o servicio demande. los sistemas de gestión de la calidad son una herramienta fundamental para aumentar las utilidades y la rentabilidad Por consencuencia, (Maldonado, 2017), deduce que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, en este enfoque de proceso se aplica la definición sistemática y la gestión de los procesos, así como sus interacciones, con el fin de lograr los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización; determinando el proceso en una forma avanzada de la gestión haciendo frente a los cambios constantes que se producen día a día de las empresas.

En consideración, (Cano, 2020), considera que en la actualidad es necesario desintegrar los procesos y evaluar las actividades de manera individual y colectivamente, para conocer y determinar las interacciones entre los procesos, recursos necesarios, riesgos y oportunidades. Con esta información se pueden mantener y mejorar los procesos además de eliminar los que no son necesarios, teniendo siempre un enfoque hacia el cliente y los grupos de interés.

Para (Rodas & Sigcho, 2016), en la implementación de la gestión de procesos el cambio organizacional no debe limitarse a la elaboración de mapas y diagramas. Su objetividad debe ser el cumplimiento de los factores necesarios para el éxito de la gestión, incluye: La estrategia de manera integral e involucrar a todos los miembros de la organización. El cambio cultural es necesario para la identificación de principios y valores de la empresa. La estructura organizacional intentando cambiar los modelos burocráticos por una organización horizontal. La creación de valor para medir a través de indicadores la eficiencia y eficacia. Los procesos críticos para identificar correctamente que afectan al cliente y a las partes interesadas.

En consideración, (Quintero & Sanchez, 2006), determinan que los procesos son los elementos más importantes dentro de la organización, son transversales y abarcan todas las funciones, se divide en macroprocesos, procesos, actividades y tareas. El Macroproceso cubre todos los procesos globales de la empresa para su funcionamiento

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

general. El proceso cubre todas las actividades secuenciales que transforman elementos de entrada en salida. Las actividades son las tareas necesarias para obtener los resultados. La tarea comprende la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando evasión de responsabilidades.

Por otro lado, (Mallar, 2010), expone que la revisión por la dirección gerencial de un sistema de gestión por procesos involucra tanto la evaluación periódica y sistémica del cómo y por qué se hacen las cosas, verificación permanente del cumplimiento de los requisitos del producto o servicio pedidos por el cliente, especificados en una norma y la evidente ejecución. Reduce errores técnicos o humanos, ahorra costes, aumenta su rentabilidad, acelera al máximo los procesos automáticos y repetitivos que se producen en los distintos trabajos y tareas ejecutadas realizados de manera individual o en equipo. El objetivo de la siguiente investigación es proponer un modelo de gestión por procesos para la mejora continua en el departamento técnico de la empresa Cocavision.

MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo se utilizó una investigación descriptiva, con la finalidad de describir las características de los encuestados, medir las tendencias de los datos, realizar comparaciones con los datos obtenidos y formular directrices claras a ser empleadas.

Se cuenta con 45 trabajadores de la empresa Cocavision, por lo tanto, la población es pequeña para poder utilizar una muestra; razón por la cual se trabajará con la totalidad de la población por cuanto no sobrepasa las 100 personas.

La Observación Científica examina directamente los hechos o fenómenos, teniendo un propósito específico de un plan determinado recopilando los datos de forma sistemática; lo cual permite determinar los inconvenientes que se suscitan en la empresa Cocavisión para la captación de clientes, analizar datos y desarrollar las soluciones.

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

RESULTADOS

Cocavision está conformado por tres empresas familiares dedicadas a la prestación de servicios de telecomunicaciones, sus dueños Sra. Ana Quishpi Caiza y Sr. Víctor Guamán Mansano, inicio operaciones el día 9 de diciembre del año 2005 en la provincias de Orellana y lo posterior efectuó su expansión a las provincias de Napo y Pastaza; dirigida administrativa y técnicamente por los miembros de la familia quienes a base de conocimiento y experiencia han desarrollado capacidades para dirigir la empresa por el camino correcto, existiendo pocas falencias que deben ser cubiertas.

En Orellana es Cocavision, En Napo se denomina Napo Tv y en Pastaza identificada como Pastaza Tv, actualmente se encuentra en un proceso de cambio de razón social para llevar el mismo nombre en las tres provincias. con sus empresas cubren a 5000, 1500 y 3000 clientes respectivamente siendo predominantes los clientes de televisión, a pesar de que desde el año 2019 el auge de clientes de internet es relevante tratando de equipar e incluso superar la cantidad de clientes de tv.

Única empresa en cubrir tres provincias en la amazonia, destacándose en ser pioneros en trabajar en vanguardia con la tecnología de la fibra óptica. Su penetración de mercado ha sido a gran escala cubriendo la mayoría de la provincia. Otro servicio a gran escala que ha sido distintivo en la empresa son sus noticieros quienes tienen el sello distintivo de “hablar siempre con la verdad”, producto importante utilizado como estrategia para la captación de nuevos clientes. Sus trece años en el mercado le han permitido ganar prestigio y aceptación de sus clientes con cincuenta trabajadores cubren la prestación de sus diferentes servicios.

Sin embargo, en la parte administrativa aún no ha llegado la modernización o apego a la tecnología a pesar de ser una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones, en los diferentes departamentos de la empresa en la actualidad registran la información y trabajos de manera manual, a excepción de su facturación electrónica. Por ello es necesario la modernización y apego urgente hacia el manejo de información de manera

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

digital. Otra falencia notoria y de vital importancia es la inadecuada gestión de procesos en los departamentos técnicos; de allí la importancia de modernización y estandarización de modelos estratégicos de procesos.

Cocavision debe mejorar la eficiencia y eficacia de sus departamentos técnicos para aumentar su competitividad y rentabilidad. En la actualidad estos mercados globales y ultra competitivos deben buscar estrategias para poder sobrevivir, Las nuevas tecnologías han proporcionado herramientas que antes no existían y que, unidas con las ya consolidadas, van a permitir reducir costes, tiempo y errores aumentando la calidad y reduciendo riesgos, comprobando el rendimiento logístico de la empresa y su cadena de suministro.

Para describir la situación actual de la empresa Cocavision se dan a conocer los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la institución, previa realización se explicó al personal que las respuestas obtenidas son anónimas, realizado con el único objetivo de buscar el bienestar común de todo el personal para maximizar el nivel de organización de la empresa, y los resultados son los siguientes:

Pregunta 1: conocimiento de responsabilidades por cargos.

Observamos que el 98% del personal de la empresa no tiene un conocimiento total de las responsabilidades que conlleva su carga, mientras que el 2% manifiesto si conocerlos.

Pregunta 2:

El 99% de trabajadores no conoce el límite de sus responsabilidades y el 1% si por referencias recibidas de otros compañeros de mayor permanencia en la empresa.

Pregunta 3: problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas.

El 100% del personal no tendría problemas en trabajar de manera coordinada con el resto de las áreas de la empresa.

Pregunta 4: problemas de comunicación entre áreas de la organización.

El 100 % de entrevistados consideran que existen de manera ocasional existen problemas de comunicación entre los diferentes departamentos afectando la claridad de la información a ser difundida.

Pregunta 5: procedimientos fijos para desarrollar actividades.

De acuerdo con lo manifestado en la pregunta 5, el 3 % del personal manifiesta que existen procedimientos en ciertos departamentos mientras que el 97% expresa que no existen procedimientos fijos para varias actividades que se desarrollan dentro de la empresa debiendo recurrir a improvisar sobre la marcha.

Pregunta 6: actividades técnicas desarrolladas con cantidad de recursos

Existe una diferenciación notable entre el personal de la empresa por cuanto el 40% considera que siempre se utilizan los mismos recursos mientras el 60 % expresa que no por cuanto nunca es igual y las cantidades de materiales y recursos son diferentes.

Pregunta 7: control y supervisión de las operaciones.

El criterio de la pregunta 7 refleja la falta de control y supervisión correcta de las operaciones que se realizan con un 99% de personal consiente que no se controla o supervisa las actividades realizadas, mientras el 1% manifiesta que, si existe, pero es casi nula en la práctica.

Pregunta 8: calidad en los servicios prestados.

El 80 % de trabajadores consideran que la empresa alcanza niveles de calidad en todos sus servicios prestados hacia el cliente y el 20 % restante considera que se debe mejorar.

Pregunta 9: desempeño de funciones sin manuales de procesos.

El 90 % tiene problemas para desempeñar sus funciones sin un manual de procesos mientras que el 10 % no presentaría problemas para desempeñar sus funciones.

Pregunta 10: registro de datos para medición del desempeño.

En la medición del desempeño se demuestra que el 98 % del personal sabe que no tiene medidores de señal para avanzar o retroceder en su proceso y apenas el 2 % tiene presente los estándares de cumplimiento por cumplir o superarlos.

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

Es evidente la falta de manejos de procesos en el departamento técnico de la empresa Cocavision, de ahí la importancia de realizar un sistema de gestión de procesos que beneficie a la empresa y sus miembros. Previa verificación se accedió a mucha información la cual nos guio a gestionar un adecuado proceso de gestión. De la información Verificada se evidencia la falta de control, pequeñas falencias en su accionar, falta sus procesos, registro de trabajos manuales sin verificación, desorden y desperdicios de materiales y equipos, y a pesar de su gran aceptación en el mercado necesitan corregir dicho departamento de manera urgente.

No es viable que al ser una empresa de telecomunicaciones su registro sean manuales, la modernización tecnológica no ha llegado a varias de sus departamentos a pesar de tener un proceso de facturación electrónica, con estos antecedentes el personal no tiene un rumbo fijo trasado para poder avanzar; únicamente día tras día cumplen con los trabajos que de manera improvisada o guiados por la costumbre repetitiva de trabajos que sobre la marcha se solventa, sin ser la mejor solución a la problemática existente.

Existe un punto de gran relevancia que debe ser considerado y corresponde a la no medición de estándares de calidad, que podría incidir de gran manera en las finanzas de la empresa por el ingreso de nuevas competencias que operan a nivel nacional y manejan de mejor manera sus procesos cumpliendo estándares de calidad mínimos y máximos.

Por ello la primera propuesta de solución, es inducir al departamento técnico de la empresa a la adopción de las TIC de manera rápida y completa. Para suprimir y en lo posterior eliminar todos los procesos manuales que ocasionan retrasos y pérdidas de tiempo dentro de la organización.

Adoptaremos registros electrónicos que contengan, ordenes de instalación, ordenes de visita técnica, cortes y reconexiones. Su registro será de manera inmediata y todos los compañeros del departamento técnico estarán al tanto de todas las actividades emprendidas, así como de la cantidad de trabajo diario se realiza, tiempos de respuesta, información que a futuro servirá de base de datos para informes posteriores.

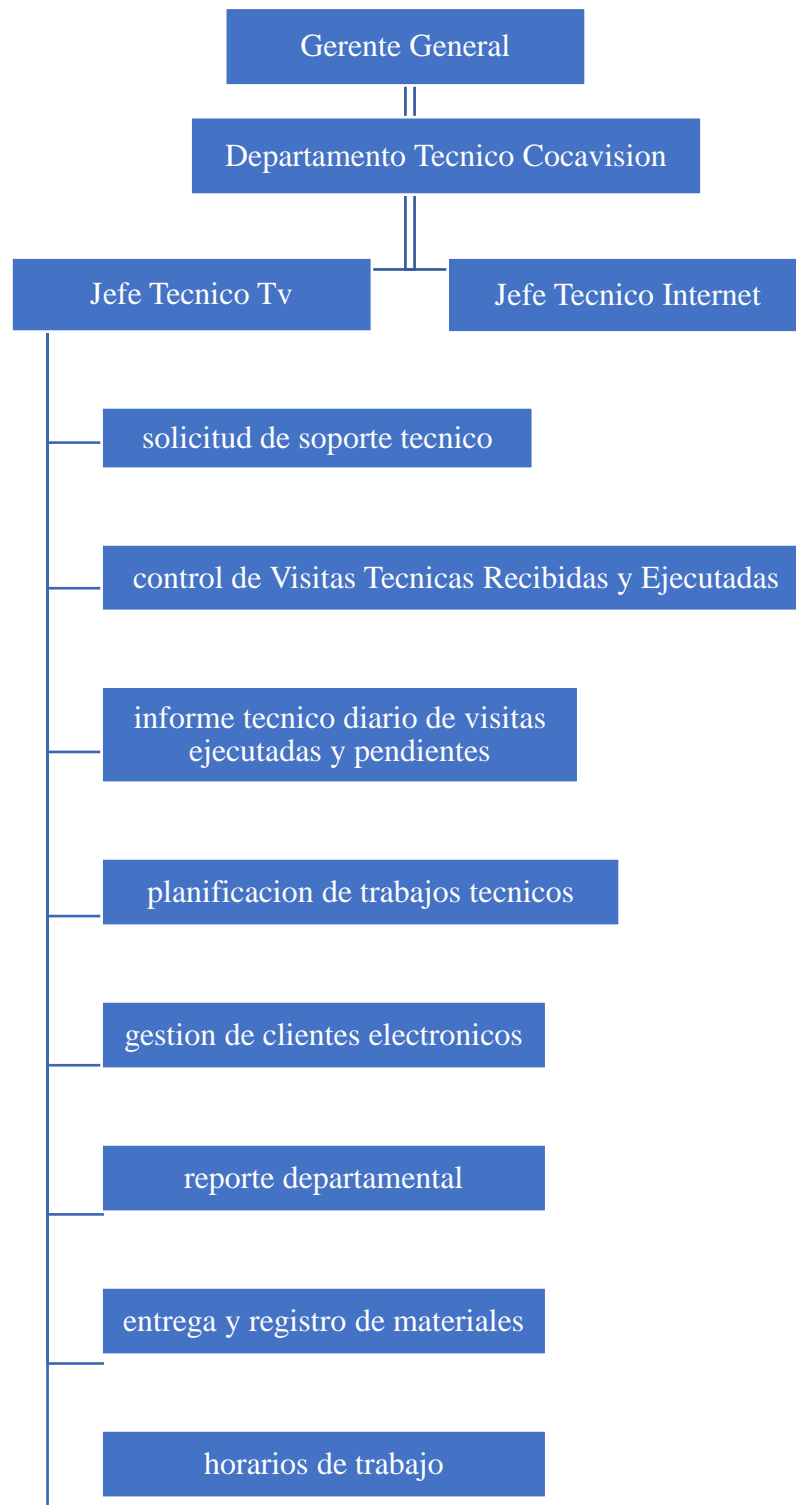
Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

Creación de un Manuel de funciones por departamentos, delimitando responsabilidades máximas y mínimas acorde a sus puestos de trabajos; socialización general de las nuevas normativas y procesos estructurados a gestionarse de ahora en adelante para poder cumplir estándares de calidad y satisfacción del cliente.

Todas las partes del sistema de gestión a emplearse apuntan a inducir en el personal técnico de Cocavision procesos técnicos acorde a sus funciones dando múltiples soluciones que aportarían mejoras y procesos eficientes, para dar seguimiento y tener el control de la operación de la empresa, debemos hacer un enfoque directo sobre cómo sería su operación y fortalecer cualquier debilidad que pudiera tener.

Esta implementación ocasionara cambios significativos en las actividades y procesos cotidianos asumidos por el personal como algo natural, se transformarán en procesos transversales a toda la organización, requiriendo la implantación de Modelos de Gestión basados en las relaciones y sinergias de las personas de la organización a través de los procesos y actividades claves de la organización.

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui



Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

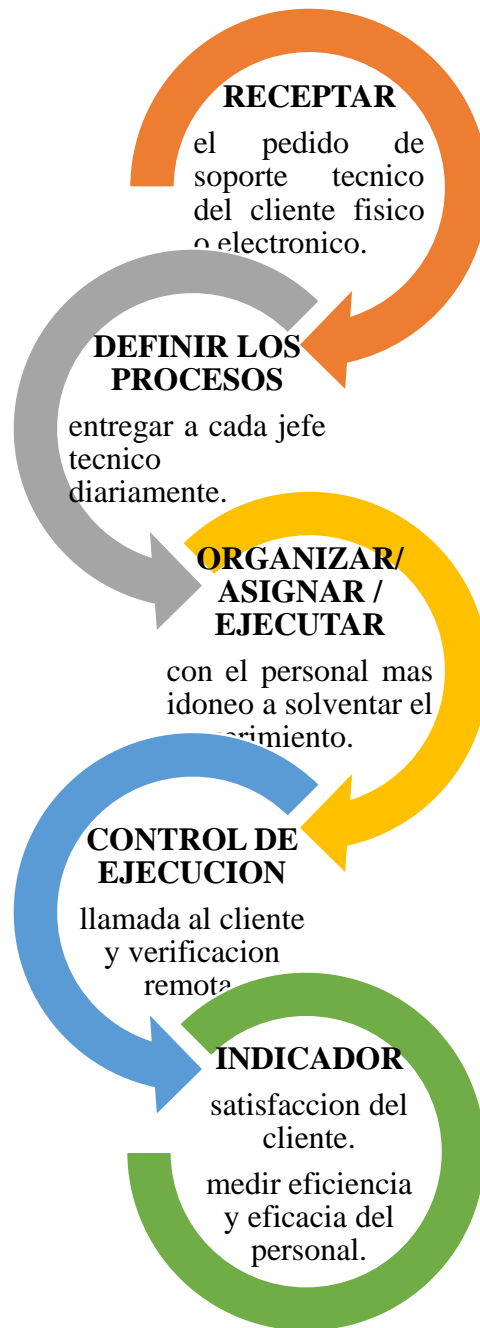


Figura 1. Modelo de gestión por procesos.

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

El presente manual de procesos integra la decisión estratégica a desarrollarse en el departamento técnico de la empresa Cocavision, cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos que realiza el personal para que sean traducidos en un mejor servicio. Además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. El cumplimiento íntegro permitirá:

- ✓ Entregar una guía práctica que norme la realización de trabajos técnicos.
- ✓ Disminuir la cantidad de inconvenientes técnicos en las instalaciones.
- ✓ Eliminar las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar y aplicar las acciones de mejora.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Mejorar el nivel de calidad en los servicios prestados.
- ✓ Incrementar el número de personal técnico capacitado.
- ✓ Adquirir habilidades y destrezas para ejecución de soportes técnicos.
- ✓ Perfeccionar los procesos de trabajo.

Es importante que cada técnico revise este manual y verifique con los conocimientos anteriormente adquiridos y en el caso de los técnicos nuevos empleen los procesos aquí descritos.

Los trabajos diarios se realizarán de acuerdo con los siguientes lineamientos:

SOLICITUD DE SOPORTE TÉCNICO. - que identifique en su totalidad el requerimiento del cliente la cual será la emitida desde el área del servicio a cliente. Su aplicación será inmediata y en orden cronológico de acuerdo a la fecha de llegada.

INFORME TÉCNICO DIARIO. – informe técnico de registro de trabajos diarios, detallando de manera cronológica todas las observaciones existentes, potencias e

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

información relevante que servirá de guía inicial para determinar los trabajos que deben realizarse y/o los recursos materiales y humanos a emplearse.

PLANIFICACIÓN SEMANAL DE TRABAJOS TÉCNICOS. - información que debe ser presentada por escrito y entregado en gerencia y a todo el personal el primer día de cada mes, para poder tener de manera organizada y planificada una estructura de tiempos, personal y materiales.

GESTIÓN DE CLIENTES DE MANERA ELECTRÓNICA. - se suprimen todos los trabajos de manera escrita, abarcamos la digitalización dentro del departamento técnico de la empresa, informes, listados de trabajos, ordenes, todo debe ser remitido de manera electrónica.

REPORTE DE TRABAJOS POR DEPARTAMENTOS. - detallando los avances realizados y temas pendientes para subsanar sus limitaciones y las mejoras que se deben desarrollar.

REGISTRO DE MATERIALES UTILIZADOS. – registro diario detallando los materiales utilizados en la red matriz y los utilizados en el cliente.

REPORTE DE HORARIOS DE TRABAJOS. - registro individual del personal que permitirá tener información en cuanto a las asistencias, faltas, tiempos extras, retrasos y permitirá tener reportes reales de manera inmediata.

Se representa el organigrama estructural para tener en cuenta el grado de representatividad y responsabilidades de cada departamento.

En su ejecución se cuantificará de acuerdo con los siguientes estándares:

Dificultad	Bastante	3	Poco	2	Nada	1
Plazo	Largo	3	Corto	2	Inmediato	1
Impacto	Bastante	3	Poco	2	Nada	1
Prioridad	Largo	3	Corto	2	Inmediato	1

GESTIÓN POR PROCESOS DEPARTAMENTO TÉCNICO COCAVISION									
N°	Acción de mejora	Responsable de la tarea	Fechas	Dificultad	Plazo	Impacto	Prioridad	Indicador de seguimiento	Ente de control
1	Eliminación de registros manuales	Secretaria Técnicos instaladores	Inicio:1/9/20 Fin:30/10/20	Nada	Inmediato	Bastante	Inmediata	Registro electrónico	Gerencia
2	Estandarización de procesos inicial.	Gerente general Jefe Técnico	Inicio:1/9/2020 Fin:31/9/20	Poca	Corto	Bastante	Inmediata	Cumplimiento del manual de procesos	Gerencia
3	Informe técnico mensual	Jefe técnico internet Jefe técnico tv	Inicio: Dia 1 Fin: Dia 31	Poca	Inmediato	Bastante	Inmediata	Reporte del email con el informe.	Gerencia
4	Reportes mensuales	Técnicos	Inicio: Dia 1 Fin: Dia 31	Poco	Corto	Bastante	Bastante	Email enviado	Gerencia
5	Control de materiales	Jefe de bodega Gerente general	Inicio: Dia 1 Fin: Dia 31	Nada	Inmediato	Bastante	Inmediata	Actas de entrega recepción	Gerencia

FACTORES A EVALUAR

Responsabilidad: conciencia de sus obligaciones y aptitudes para prever las consecuencias que se deriven de sus actuaciones.

Iniciativa: de sugerir ideas, procedimientos, sistemas, etc. que agilicen y mejoren el trabajo.

Calidad de trabajo: precisión y eficiencia con que se realizan las labores.

Conocimiento del puesto: capacidad para realizar su trabajo en todos sus aspectos.

Espíritu de colaboración: voluntad, interés y actitud para ayudar a otras personas cuando está en capacidad de hacerlo.

Atención al cliente interno y externo: grado de amabilidad y efectividad de servicio que ofrece a los demás departamentos, empresas o personas de afuera, que requieren información.

Toma de decisiones: para captar la trascendencia e importancia de los asuntos de su competencia, establece prioridades y soluciones

Capacidad de dirigir: para planificar y organizar el trabajo y el uso de los recursos asignados

Control de trabajo: supervisar y verificar la ejecución de las operaciones de su área.

Puntualidad: cumplimiento con el horario de trabajo establecido.

Disciplina y comportamiento: discreción, cumplimiento de normas, reglamentos, instrucciones impartidas.

Relaciones Interpersonales: comportamiento en el grupo de trabajo.

CALIFICACIÓN

La calificación global de la evaluación del empleado se la realizará cuantificando el puntaje de acuerdo a los rangos establecidos de la siguiente manera:

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

CUMPLE: para cada individuo que indique que el margen de error es casi cero, es previsor se adelanta a los hechos, saca provecho de sus recursos y que puede ser promovida con un breve entrenamiento.

PARCIAL: al o a los individuos que de manera periódica acaten ciertas disposiciones y otras sean omitidas.

NO CUMPLE: para cada individuo que omita o incumpla lo descrito en el manual de procesos.

Bajo los estándares presentados y las calificaciones efectuadas transcurridos el tiempo previsto para la validación de los procesos establecidos. Los jefes técnicos de internet y televisión emitirán el reporte mensual hacia la gerencia de cada personal y serán ellos quienes tomen las decisiones correctas con cada personal.

DISCUSIÓN

En el diagnóstico realizado dentro de la institución se evidencia a todo el personal técnico realizando trabajos dentro de la empresa, procesos que se están desarrollando de manera empírica, sin tener procedimientos mínimos o máximos que permita efectuar un control estricto de cumplimiento, lo cual es contradictorio a lo expuesto por (Zapa-Pérez, 2014), quien determina que las organizaciones al tener gestión por procesos definidos y estandarizados influyen positivamente en el impacto de todos los procesos diarios que se realizan y en la innovación, por cuanto permiten generar valor agregado a los procesos en busca de incrementar la productividad y la satisfacción de los clientes.

En la pregunta siete nos describe la carencia en la ejecución de control y supervisión de las actividades realizadas por el personal dentro de la empresa, difiriendo de lo manifestado por (Navarro-Stefanell & Ramos-Barrios, 2016), quienes consideran que el control interno en las áreas de trabajo es vital a fin de fomentar el crecimiento de la empresa a través de un adecuado sistema de control interno, generando información pertinente, confiable, útil y relevante para cimentar el proceso de toma de decisiones, y

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

dirigir las acciones por ejecutar en futuros periodos operacionales de acuerdo con las situaciones que se presente, con ello determinamos si un trabajador cumple o incumple sus funciones.

Referente a realizar trabajos de manera coordinada el 100% del personal no tendría problemas en trabajar de manera coordinada con el resto de las áreas de la empresa, afirmación que concuerda con lo establecido por (Cárdenas-Gómez & Fecci-Pérez, 2017), ya que la administración de las empresas, debe llegar al convencimiento que el trabajo en equipo fomenta las capacidades de las personas y aumenta la eficiencia del trabajador. La construcción de equipos es un proceso de estímulo planificado y deliberado de técnicas de trabajo efectivas permitiendo desarrollar procesos y relaciones para que se produzcan cambios positivos y una mejora del rendimiento con dependencia entre una operación y otra.

En la pregunta 8, el 80 % de trabajadores consideran que la empresa alcanza niveles de calidad en todos sus servicios prestados hacia el cliente y el 20 % restante considera que se debe mejorar. Afirmación que va de la mano con lo expuesto por (Perez, 2016), quien determina que diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que parte de la necesidad de elevar la calidad de los productos y servicios y por ende la satisfacción de los clientes; lograrlo no es una tarea sencilla, se requiere: El desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad.

En el diagnóstico realizado sobre el registro de datos para medición del desempeño, se demuestra que el 98 % del personal manifiesta que no tiene medidores de procesos y apenas el 2 % tiene presente los estándares de cumplimiento, siendo un punto de quiebre organizacional y contradiciendo a lo expuesto por (Apolo, 2019), quien considera en la actualidad las empresas se enfocan en controlar sus procesos para reducir desperdicios a través de indicadores de procesos y herramientas que le permitan ser más productivos y a su vez ofertar un mejor servicio incrementando su productividad.

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

CONCLUSIONES

La inexistencia de un manual por procesos dentro de una organización conlleva a que sus diferentes departamentos trabajen de manera inadecuada, generando pérdidas representativas hacia la empresa. Es así que dentro del departamento técnico de la empresa Cocavision existe desorganización, descoordinación, incumplimiento de trabajos, tiempos muertos, desperdicio de materiales, reprocesos, insatisfacción de los clientes y malestar entre el personal técnico.

El modelo de gestión por procesos desarrollado para el departamento técnico de la empresa Cocavision, será la base funcional para que todo su personal efectúe las labores de manera adecuada, su correcta ejecución permitirá evaluar la calidad en la prestación del servicio e influir en la satisfacción del cliente, garantizando su fidelización y la sostenibilidad.

Con ello se induce al personal al conocimiento íntegro de las actividades de la empresa, sus manuales, políticas, responsabilidades y límites acorde a su cargo. La inexistencia de este instrumento limitaba el desempeño operativo, la eficiencia y la eficacia del negocio. La aplicación debe ser conjunta y sistémica para la correcta optimización de los procesos, siendo de fácil comprensión en el personal y que su implementación garantiza el total cumplimiento y se mejore la gestión que se realiza en el departamento técnico, eje central del inicio de todas las actividades.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato; por apoyar el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aguilera, M. (2019). Propuesta de restructuración administrativa basada en la gestión por procesos caso sistemas automáticos de identificación de S.A de CV [Administrative restructuring proposal based on process management in case of automatic identification systems of S.A de CV.]. <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1733>
- Apolo, G. (2019). Modelo de gestion por procesos y mejora continua. Caso aplicado: Rapid Service Cia Ltda. [process management and continuous improvement model. Applied case: Rapid Service Cia Ltda.]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9476>
- Cano, G. (2020). Implementación de gestión por procesos en el área de mantenimiento de PIC Colombia [Implementation of process management in the maintenance area of PIC Colombia].
- Cárdenas-Gómez, L., & Fecci-Pérez, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua [Proposal of a management model for SMEs, focused on continuous improvement]. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59–67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Goleman, D. (2018). *Focus: el motor oculto de la excelencia* [Focus: the hidden engine of excellence]. (1 ed., Vol. 1). Kairos.
- Hernandez, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2018). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional [Process Management in SMEs in Barranquilla: A Differentiating Factor for Organizational Competitiveness]. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Hill, C., & Gareth, J. (1993). *Administración estratégica un enfoque integrado* [Strategic management an integrated approach]. (sexta edicion ed., Vol. 6). Estados Unidos.
- Illescas, D., & Zumba, M. (2019). Diagnostico de clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agota cia Ltda [Organizational climate diagnosis and improvement plan proposal for the company Agota cia Ltda.]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9470>

- Maldonado, A. (2017). *Gestión de Procesos* [Process Management]. (Vol. 1). (U. d. Malaga, Ed.) Malaga: EUMED.
- Mallar, M, (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente [Process management: an efficient management approach]. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Navarro-Stefanell, F., & Ramos-Barrios, L.M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla [Internal control in the production processes of the lithographic industry in Barranquilla]. *Equidad y Desarrollo*, (25), 245-267. <https://doi.org/10.19052/ed.3473>
- Perez, Y. (2016). Continuous process improvement in an organization strengthened through the use of decision support tools. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(9-19), 11.
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico [The value chain: A tool for strategic thinking]. *Telos*, 8(3),377-389. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Rodas, K., & Sigcho, L. (2016). Diseño de un sistema de tele gestión y procesos en línea para la mejora logística de la empresa Altura S.A. [Design of a telemanagement system and on-line processes for the logistic improvement of Altura S.A.]. 1(1-151), 151.
- Zapa-Pérez, E. R. (2014). Impacto de la Gestión por Procesos en la Innovación de las Organizaciones [Impact of Process Management on Organizational Innovation]. *Revista CINTEX*, 19, 23-37. Recuperado a partir de <https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/38>

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año VIII. Vol. VIII. Nro. 3. Edición Especial 3. 2022

Hecho el depósito de ley: FA2021000002

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Geovanny Rolando Viteri Quishpi; Ariel José Romero-Fernández; Christian Mendieta Larreategui

©2022 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).