

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA

**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL INCREMENTO DE
LA PRODUCTIVIDAD DE UNA CONSULTORA**

PRESENTADO POR
MARIO JESUS HUAMAN MARTINEZ

ASESOR
DR. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE ECONOMISTA

LIMA, PERÚ
2024



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD DE UNA CONSULTORA**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA**

**PRESENTADO POR:
MARIO JESUS HUAMAN MARTINEZ**

**ASESOR:
Dr. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA**

LIMA, PERÚ

2024

**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL INCREMENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD DE UNA CONSULTORA**

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. GUSTAVO HERMINIO TRUJILLO CALAGUA

MIEMBROS DEL JURADO:

PRESIDENTE:

DR. JOSÉ ANTONIO PAREDES SOLDEVILLA

MIEMBRO:

MAG. OSCAR RICARDO ALEGRE VALDEZ

SECRETARIO:

MAG. RONNY JESÚS SÁNCHEZ MATEO

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, hermanos y sobrinos por ser mi inspiración y por el apoyo incondicional brindado en cada momento.

Agradecimiento

Agradezco a mi madre, por siempre ser mi principal soporte y por su guía constante para ser cada vez mejor profesional y persona.

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

RECuento DE PALABRAS

12465 Words

RECuento DE CARACTERES

71015 Characters

RECuento DE PÁGINAS

63 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

321.9KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 11, 2024 2:35 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 11, 2024 2:36 PM GMT-5

● 16% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Reporte de similitud	5
ÍNDICES	6
ÍNDICE DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
Descripción de la situación empresarial	13
Descripción de la realidad de la empresa	13
Planteamiento del problema.....	14
Problema principal	14
Problemas específicos.....	15
Objetivos de investigación	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Justificación de la investigación.....	15
Viabilidad del estudio.....	16
Desarrollo del estudio	16
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
Antecedentes de la investigación	17
Antecedentes Internacionales.....	17

Antecedentes Nacionales	18
Bases Teóricas	19
Variable Independiente: Gestión por Procesos	19
Variable Dependiente: Productividad	21
Definiciones Conceptuales	22
CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESARIAL	24
Información de la empresa	24
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	28
Diseño Metodológico	28
Población de estudio	28
Población	28
Muestra	28
Técnicas de obtención y procesamiento de información	29
Técnica de recolección de datos	29
Técnica para el procesamiento de la información	29
Operacionalización de Variables	29
Aspectos Éticos	30
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTAS	31
Presentación e Interpretación de Resultados	31
Confiabilidad	46
Propuestas	48
Planificación de actividades	48
Herramienta de gestión empresarial enfocado en las propuestas	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
Discusión	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	53

FUENTES DE INFORMACIÓN	55
ANEXOS.....	59
Anexo N°1: Matriz de consistencia	59
Anexo N°2: Instrumento de recojo de información	60
Anexo N°3: Validación de instrumento de investigación por expertos	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	26
Tabla 2: Variable independiente	29
Tabla 3: Variable dependiente	30
Tabla 4: Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas	32
Tabla 5: Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador	33
Tabla 6: Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas.....	34
Tabla 7: El monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados	35
Tabla 8: El control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos	36
Tabla 9: El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos.....	37
Tabla 10: Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen	38
Tabla 11: Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora ..	39
Tabla 12: Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación.....	40
Tabla 13: Me motiva realizar mis tareas asignadas	41
Tabla 14: Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora.....	42
Tabla 15: Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente	43
Tabla 16: El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora.....	44
Tabla 17: El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado.....	45
Tabla 18: Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos.....	46
Tabla 19: Resumen de procesamiento de casos	47
Tabla 20: Estadística de Fiabilidad.....	47
Tabla 21: Rangos de nivel de confiabilidad.....	47
Tabla 22: Plan de actividades	48
Tabla 23: Análisis FODA en relación con los resultados	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de la Consultora	25
Figura 2: Procesos de la Consultora.....	25
Figura 3: Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas	32
Figura 4: Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador	33
Figura 5: Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas.....	34
Figura 6: El monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados	35
Figura 7: El control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos	36
Figura 8: El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos	37
Figura 9: Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen	38
Figura 10: Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora .	39
Figura 11: Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación	40
Figura 12: Me motiva realizar mis tareas asignadas	41
Figura 13: Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora	42
Figura 14: Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente	43
Figura 15: El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora.....	44
Figura 16: El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado	45
Figura 17: Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos	46

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objeto describir la gestión por procesos en el aumento de la productividad en la Consultora. El estudio utilizó el método cualitativo, aplicado y no experimental. Estos fueron detallados y explicados conforme al desarrollo del estudio.

La población constó de 32 personas, dicha población cuenta con la participación del director y trabajadores dependientes e independientes que respondieron a las interrogantes establecidas. El instrumento empleado fue el cuestionario, los resultados fueron elaborados en el programa estadístico SPSS.

Las conclusiones del estudio señalan que la gestión por procesos es un método eficaz de los procedimientos y funciones internos para el aumento de la productividad de la Consultora. Establecer las principales labores, determinar y alinear las funciones de cada trabajador influye en el aumento de la productividad de la Consultora. Contar con indicadores determinados para el monitoreo de las labores, lograr que sean idóneos y tener claros los objetivos para lograr un buen monitoreo de procesos incidiendo en el aumento de la productividad de cada colaborador de la Consultora. Fomentar una adecuada participación de los colaboradores en las mejoras de las funciones de su puesto para reestructurar o reformular los procesos deficientes aporta al aumento de informes, por ende, al aumento de la productividad de la Consultora. Finalmente, se proponen algunas recomendaciones para impulsar el estudio.

Palabras claves: gestión, productividad, procesos, eficiencia, desempeño.

ABSTRACT

The purpose of this professional proficiency work was to describe the management by processes in the increase of productivity in the Consulting Firm. The study used the qualitative, applied and non-experimental method. These were detailed and explained according to the development of the study.

The population consisted of 32 people, said population has the participation of the director and dependent and independent workers who responded to the established questions. The instrument used was the questionnaire, the results were prepared in the statistical program SPSS.

The conclusions of the study indicate that the management by processes is an effective method of the internal procedures and functions for the increase of the productivity of the Consulting Firm. Establishing the main tasks, determining and aligning the functions of each worker influences the increase of the productivity of the Consulting Firm. Having determined indicators for the monitoring of the tasks, making them suitable and having clear objectives to achieve a good monitoring of processes influencing the increase of the productivity of each collaborator of the Consulting Firm. Encouraging appropriate participation by employees in improving the functions of their position to restructure or reformulate deficient processes contributes to an increase in reports, and therefore, to an increase in the Consulting Firm's productivity. Finally, some recommendations are proposed to promote the study.

Keywords: management, productivity, processes, efficiency, performance.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la situación empresarial

Las consultoras ofrecen servicios que contribuyen a las empresas a optimizar su rendimiento. Las consultoras tienen que contar con equipos dinámicos y bien organizados para lograr administrar eficientemente los proyectos encargados. La pandemia impulsó a las empresas a estar en la vanguardia del trabajo remoto y saber usar las herramientas digitales. La demanda actual se basa en investigar procesos más ágiles, eficientes y accesibles desde cualquier lugar.

De acuerdo con Gartner (2024) que realiza reportes anuales centrándose en el mercado de las consultoras, el valor del mercado de estos servicios se encontraba en el 2019 en US\$ 199.1 mil millones llegando a crecer en el 2023 hasta los US\$ 362.5 mil millones. El crecimiento de las consultoras a nivel global ha sido considerable en los últimos 5 años.

América del Norte cuenta con la mayor contribución en el mercado de consultorías, destacándose Estados Unidos. Firmas estadounidenses como McKinsey & Company, AT Kearney, Boston Consulting Group y Bain & Company están entre las empresas más importantes del sector de consultorías a nivel global (Mordor Intelligence, 2024).

El mercado de consultoría en América Latina también se encuentra en constante crecimiento, de acuerdo con un estudio de la consultora Dench (2023), afirma que el 65% de las empresas recurren a servicios de consultoría debido a que obtienen soluciones más precisas y rápidas, lo que les permite concentrarse en su negocio principal. En este porcentaje, el 24% contrata estos servicios en más de cinco ocasiones al año.

En el Perú los servicios de consultoría se encuentran en constante crecimiento, teniendo un mercado cautivo por abarcar para brindar los servicios requeridos a las empresas. Aún queda un gran espacio para incentivar una cultura de contratación similar a la de mercados más desarrollados como Estados Unidos, Inglaterra o la Unión Europea.

Descripción de la realidad de la empresa

La Consultora se enfoca en la investigación económica, promueve competitividad y desarrollo del país mediante políticas públicas, atención social, ambiental y fomento de

inversión privada. Su creación data del 2011 y actualmente cuenta con un posicionamiento estable en el mercado de consultorías. En el sector que se desarrolla la Consultora es el de la Investigación Económica. En este sector también se desenvuelven una cierta cantidad de consultoras con renombre, como lo es Macroconsult, Apoyo, Maximixe y Thorne & Associates. Esta competencia en el sector causa que las consultoras se esfuercen en mostrar mejores productos para sus clientes, para competir de buena forma en el mercado.

El continuo deterioro e inestabilidad del contexto político – económico causa que las empresas deseen anticiparse a posibles impactos negativos que perjudiquen su rendimiento. La Consultora se encuentra en un punto crucial para su continuo crecimiento, requiere que sus procesos sean más veloces y eficientes para tener una producción de informes y presentaciones que satisfagan la demanda de las empresas.

Planteamiento del problema

La Consultora brinda el servicio de consultoría y asesoría económica, teniendo un buen desempeño en el rubro que se encuentra. Sin embargo, para satisfacer la alta demanda de sus servicios, requiere que los procesos para realizar los informes y presentaciones sean más eficientes y con una mejor calidad, lo que generaría mayor satisfacción en los clientes promoviendo mayor demanda por los estudios realizados de la Consultora.

El proceso para la presentación de un informe requiere mayor celeridad y menor tiempo de revisión para lograr mayor productividad y por ende mayores ingresos. No se cuenta con una gestión de procesos adecuada para realizar con eficiencia cada informe. Por esto, este trabajo se centrará en describir una adecuada gestión por procesos en el incremento de la productividad de la Consultora.

Problema principal

¿De qué forma la gestión por procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora?

Problemas específicos

¿De qué forma el diseño de procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora?

¿De qué forma el control de procesos incide en el incremento de la productividad de la Consultora?

¿De qué forma la mejora de procesos contribuye en el incremento de la productividad de la Consultora?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Describir la gestión por procesos en el aumento de la productividad en la Consultora

Objetivos específicos

Describir el diseño de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora

Explicar el control de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora

Mostrar la mejora de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora

Justificación de la investigación

El trabajo de suficiencia profesional va a permitir mostrar el crecimiento de la productividad de la Consultora por medio de desarrollar las funciones y procedimientos internos, que en resumen es la gestión por procesos. Esta necesidad resulta importante para la disminución del tiempo de revisión de los entregables y de la mejora en la producción de informes. Este estudio también permitiría aumentar la creación y calidad del conocimiento, lo que contribuye al desarrollo de diversos sectores donde se realicen los proyectos. Este aumento de conocimiento permitiría desarrollar el sector de consultorías, lo que repercutiría en un aumento de la competitividad en el sector y beneficiaría a la sociedad.

Viabilidad del estudio

El estudio resulta realizable, ya que se cuenta con total disposición de los datos de la Consultora, el tiempo y los medios económicos para realizar el estudio.

Desarrollo del estudio

Para el estudio se dispuso del método cualitativo, aplicado y no experimental. Se usó una encuesta compuesta por 15 preguntas con opciones en formato Likert. La población constó de 32 personas y se incluyó en la muestra 30 colaboradores.

En el presente estudio, el primer capítulo expone las bases teóricas de la gestión por procesos y de la productividad, el segundo capítulo presentó el contexto empresarial de la Consultora, el tercer capítulo se muestra la metodología utilizada, el cuarto capítulo se muestran los resultados de la encuesta y propuestas en el desarrollo de la Consultora, el quinto capítulo se muestra la discusión, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

Mullo (2022) en su tesis titulada: “La gestión por procesos y la productividad de la fábrica de mangueras Icoplast”. Desarrollado en la Universidad Nacional de Chimborazo, para conseguir el título de ingeniero comercial.

La finalidad consiste en especificar si la aplicación de la gestión por procesos respalda el buen desempeño y funcionamiento para aumentar la productividad de la fábrica. Realizándose un análisis tanto del desarrollo de las actividades como del desempeño del personal. Los resultados mostraron una deficiente aplicación y control de procesos, generando la disminución de la producción, así como pérdidas y clientes insatisfechos de la fábrica. La utilización debida de la gestión por procesos permite el funcionamiento adecuado, sistematización y valor agregado alcanzando los resultados deseados, reflejándose en una mayor productividad.

Larriva (2021) en su tesis titulada: “Gestión por procesos y propuesta de mejora para la producción de bloques en la empresa Bloques del Sur”. Desarrollado en la Universidad del Azuay, para conseguir el título de ingeniero de la producción y operaciones.

El principal objetivo es que la gestión de procesos ayude a la empresa a examinar, relacionar y renovar sus operaciones para aumentar la productividad. El trabajo de investigación comienza con la obtención de información sobre la empresa, que permitiría evaluar su situación actual y culmina con una recomendación de mejora que, mediante diferentes recursos, busca optimizar las operaciones y procedimientos de la empresa.

Gaibor (2022) en su tesis titulada: “La Gestión por Procesos y la Productividad en la empresa SEGUVID”. Desarrollado en la Universidad Nacional de Chimborazo, para conseguir el título de ingeniero comercial.

La tesis tiene como objetivo primordial demostrar el estrecho vínculo de la productividad y como se relaciona a través del buen desempeño y funcionamiento con la gestión por procesos. El estudio utilizó encuestas, mostrando que la fase de producción contaba con fallas internas y esto incidía directamente en la producción. La investigación

concluye con una solución para una planificación de actividades a realizar para mejorar la productividad.

Antecedentes Nacionales

Ortega (2022) en su tesis titulada: “Gestión por Procesos y su relación con la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Inkas Berries Sac”. Desarrollado en la Universidad Ricardo Palma, para conseguir el título de ingeniero industrial.

La finalidad fundamental fue explicar el nexo entre la gestión por procesos, a través del desarrollo del funcionamiento interno de la empresa, para mejorar la productividad. El método fue cuantitativo, aplicado y no experimental. La muestra consistió en 69 trabajadores, empleándose un cuestionario con 30 preguntas. Se colige que la gestión por procesos, a través del instrumento previamente descrito permitió mostrar esa relación con la productividad.

Miranda (2021) en su trabajo de suficiencia profesional titulada “Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta Comunicadores – Sede Lurin”. Desarrollado por la Universidad San Ignacio de Loyola, para conseguir el título de ingeniero industrial.

El objetivo primordial de este estudio permitió mejorar los procesos de la empresa, para contar con un buen monitoreo en la producción. Se utilizó el año 2017 como punto de partida para el estudio. Los datos precisos fueron obtenidos mediante herramientas de ingeniería, lo que permitió descubrir los problemas de la empresa. Se planificó de la siguiente forma, primero realizando la recopilación de información, seguido del análisis, brindando posibles soluciones para implementar y evaluar los resultados. Se compararon los años 2017 y 2018, evidenciando una mejora respecto al año base, lo que permitió tener una mejor producción.

Chipana (2022) en su tesis titulada “Modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de la oficina de asesoría de una entidad pública”. Desarrollado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para conseguir el título de ingeniera industrial.

La finalidad primordial consta en incorporar un prototipo de gestión por procesos que dinamicamente controle y subsane los errores que se logren encontrar internamente para aumentar la productividad. Se utilizó la metodología aplicada, que consiste en entrevistar a

los 12 trabajadores de la oficina, lo que permitió el diseño de procesos para que pueda ser implementada. Se colige en la investigación que, al implementar este modelo de procesos, aumentó la productividad en la oficina.

Bases Teóricas

Variable Independiente: Gestión por Procesos

Marín y Pérez (2020) argumentan que, lo que proporciona a la organización una estructura horizontal, basada en procesos interfuncionales enfocados en el cliente final, se define como gestión por procesos. Da prioridad al proceso o procedimiento por encima de la atribución, centrándose en la integralidad, convirtiendo al usuario en el eje principal. El aporte de esta herramienta implica agilizar los flujos de datos y conocimientos.

La gestión por procesos se alinea administrativamente, directamente fundamentada en la gestión, centrándose en el cliente porque se fundamenta en los cambios a lo largo del tiempo del servicio. Por esta razón, múltiples empresas están implementando la gestión por procesos, para tener una mayor producción y réditos. Este enfoque abarca aspectos como la concentración de esfuerzos en favor de la eficiencia, el ordenamiento y la integración de los resultados obtenidos a través de la planificación, así como la mejora significativa del desempeño general de la organización (Vargas et al., 2021).

De acuerdo con Soto (2022), la gestión por procesos es uno de los modelos de gestión de calidad que impulsan este tipo de cambio organizacional y promueven una mejora en la calidad. Se define como una manera de gestionar toda la organización a través de procesos, orientada a alcanzar la productividad y competitividad mediante el progreso y satisfacción de los trabajadores de la organización, para mejorar su conocimiento y habilidades en su desempeño laboral. Este enfoque permite visualizar un ciclo completo de revisión y monitoreo de manera horizontal y armoniosa, ya que implica estructurar la mayoría de las funciones para lograr los objetivos.

La gestión por procesos permite a las organizaciones o empresas tener mayor capacidad de competitividad y lograr que sean más eficientes, para mantener altos estándares de calidad en la producción de bienes y servicios, las empresas tienen que mantenerse en la vanguardia de las tendencias globales para no quedar rezagadas y permitir un mayor desarrollo de la organización a lo largo del tiempo (Alarcón et al., 2023).

La gestión por procesos está conformada por tres dimensiones:

Diseño de Procesos

Todo proceso se inicia con su diseño, en el cual se identifican y documentan todos sus elementos. Dejar registro de los procesos realizados dentro de la empresa, deben ser detallados minuciosamente, en esta dimensión es común caracterizarla con los diagramas de flujo, descripciones detalladas de las técnicas y de las normas del trabajo. El diseño de procesos asegura que los bienes y servicios sean lo que esperan los clientes, porque permite un apropiado proceso de calidad logrando el rendimiento y desempeño esperados. (Ortega, 2022).

De acuerdo con Paz Alcazar (2021), menciona que el diseño de procesos está fundamentado en la organización y estructuración de las distintas tareas para la buena gestión del recurso humano y material, que permitirá la realización efectiva de los objetivos propuestos, lo que estimulará el desarrollo de la organización.

Control de Procesos

De acuerdo con Ortega (2022), una vez que el proceso ha sido diseñado, es necesario controlarlo a corto plazo y mejorarlo a largo plazo. El monitoreo constante resulta fundamental para localizar cualquier error y poder solucionarlo. Es importante que los resultados sean analizados profundamente para que se incida en el área o función a mejorar. Tener buenos sistemas de control va a permitir la mejora a largo plazo de los procesos.

El control de un proceso se realiza mediante actividades definidas que permiten tener un dominio adecuado de las variables de interés para estructurar de una forma idónea el proceso y obtener los productos deseados, este control de procesos permitiría que los productos tengan una propiedad definida que permita distinguirse de los demás productos (Normey-Rico y Morato, 2021).

Mejora de Procesos

Tener la capacidad de comprender que elementos inciden en las respuestas obtenidas por los clientes, es importante porque se llega a conocer las facetas críticas de

un proceso. Después, se debe encontrar las causas que posiblemente estén gestando constantes dificultades en los procesos, esto hará que se pueda estructurar un progreso constante en los procesos internos de la empresa. La estructuración de los procesos permitirá una menor probabilidad de fallos, pero si esto no funciona se tendría que volver a rediseñar cada uno de los procesos porque si no generaría sólo mejoras incrementales que no impactarían significativamente al rendimiento de la empresa (Ortega, 2022).

De acuerdo con Saltos (2020), la mejora de procesos se define como la preponderancia para implementar mejoras en los procedimientos, con el objetivo de optimizar la estructura de la organización. Esta mejora resulta fundamental para estructurar cambios o rediseños de los distintos procesos que tengan deficiencias y que no permitan el desarrollo de la empresa.

Variable Dependiente: Productividad

Agudelo y Escobar (2022) argumentan que, el resultado de dos interacciones que son la mano de obra empleada para realizar un producto y la obtención de este, se define como productividad. Comprender esta relación va a permitir conocer con anterioridad la necesidad de trabajo empleado, el impacto de la tecnología en el empleo y desempleo, los lineamientos que deberían seguirse para la disposición de capital humano y de los costos.

El crecimiento de una organización tiene como principal causal a la productividad, este término se describe como la cualidad de llegar a los objetivos con un mínimo de recursos en el mismo o menor intervalo de tiempo que si se hubiera tenido múltiples recursos. Asimismo, las capacidades profesionales permiten mejorar la productividad (Hinojo et al., 2020).

De acuerdo con Lara et al. (2021), la productividad se encuentra estrictamente ligada a la eficiencia y eficacia. Las capacidades y cualidades que las personas cuentan para lograr un objetivo están vinculados a la productividad. La eficiencia es la cualidad para emplear los recursos y la eficacia se centra en el rendimiento de las personas.

La productividad tiene como objetivo primordial maximizar la capacidad de producción a través del uso de los recursos disponibles. Mejorar la productividad es un objetivo inherente de toda organización, para contar con mayores beneficios y menos costos, permitiendo que la organización cuente con una combinación óptima de recursos (Quintanilla y Delgado, 2023).

Por lo general, la productividad cuenta con dos componentes:

Eficiencia

La eficiencia se compone de la buena y óptima utilización de recursos para obtener los objetivos o metas propuestas. Esta capacidad da a conocer la interrelación entre el trabajo y el producto esperado. La eficiencia aumenta si la habilidad de emplear menores recursos se ve plasmado en mejores resultados. Para expresar la eficiencia como fórmula: $\text{eficiencia} = \text{recursos}/\text{resultados}$ (Santiago, 2022).

De acuerdo con Tixi (2021) la eficiencia se define como el uso inmejorable de las tareas a realizar por parte de los colaboradores, teniendo un papel importante el control de este para verificar el buen funcionamiento de la organización. La eficiencia en una empresa es importante para un buen uso de los recursos.

Eficacia

De acuerdo con Santiago (2022), la capacidad para lograr los resultados esperados de la forma esperada se define como eficacia. Cuando se vinculan el método y la consecución del resultado más preferible también se define como eficacia. La eficacia se puede representar bajo la siguiente fórmula: $\text{eficacia} = \text{objetivos}/\text{resultados}$.

La eficacia resulta de la medición de los objetivos esperados respecto a los resultados en un intervalo de tiempo dado, para reconocer las aptitudes inherentes de los colaboradores de la organización. La eficacia es la combinación de tareas y procesos en una organización para lograr los resultados anhelados (Tixi, 2021).

Definiciones Conceptuales

- **Competitividad:** Se trata de la cualidad de una organización para mantenerse e innovar en estrategias o estructuras competitivas para mantener o incrementar su lugar en el sector donde se encuentra.
- **Cuantitativa:** Se basa en el análisis de datos numéricos utilizando diferentes instrumentos estadísticos y matemáticos para realizar una investigación.

- Integralidad: Es un conjunto coherente y continuo de acciones y servicios preventivos, tanto individuales como colectivos.
- No experimental: Se realiza en investigaciones donde no hay un manejo de las variables, se basa principalmente en las observaciones de forma natural.
- Optimizar: Es la habilidad de realizar o resolver algo de la forma más eficiente posible y, preferiblemente, empleando la mínima cantidad de recursos.
- Sistematización: Se trata de la organización u ordenamiento de la información o experiencias, para tener cada etapa debidamente identificada, así como las causales que influyeron en él y por qué se comportó de esa forma.

CAPÍTULO II: CONTEXTO EMPRESARIAL

Información de la empresa

En el sector empresarial en que desarrolla la Consultora, existen cinco consultoras que lideran el mercado por la cantidad de ingresos, gracias a las fusiones y adquisiciones que han realizado, también a la gran reputación y sinónimo de alta calidad en sus investigaciones, es lo que ha logrado que estas cinco empresas se pongan a la cabeza del sector. Ernst & Young se encuentra liderando en el 2024 con ingresos aproximados de US\$ 19 mil millones, seguido de McKinsey & Company con US\$ 13.5 mil millones, Boston Consulting Group con un ingreso aproximado de US\$ 11.7 mil millones, Bain & Cía con ingresos de US\$ 6 mil millones y Kearney con ingresos de US\$ 1.6 mil millones (Management Consulted, 2024).

También a nivel mundial, se encuentran las Big Four que son las cuatro consultoras más grandes del mundo por valor de mercado: Deloitte, KPMG, PWC y EY. Estas cuatro consultoras han liderado el mercado, gracias a las fusiones y adquisiciones que han realizado, también a la gran reputación y sinónimo de alta calidad en sus investigaciones, es lo que ha logrado que estas cuatro empresas se pongan a la cabeza del sector. Deloitte se encuentra liderando en el 2024 a las Big Four con un valor de marca de aproximadamente 39 mil millones de euros, seguido por EY con una cifra aproximada de 28 mil millones de euros, PWC con 23 mil millones de euros y KPMG con 13 mil millones de euros (Martí, 2024).

En el Perú, existen cinco consultoras económicas líderes que son: Mckinsey Perú, Macroconsult, Apoyo, Thorne & Associates y Maximixe. Estas consultoras se enfocan en realizar reportes e informes periódicos para analizar el panorama económico coyuntural del país. La mayoría de sus ingresos se basan principalmente en las consultorías personalizadas que realizan, de acuerdo con la especialidad con la que cuentan.

La Consultora cuenta con más de 13 años de experiencia, su creación fue en el 2009. Se especializó en el sector de consultoría económica, brindando servicios a diversas organizaciones, empresas y firmas en el rubro de competitividad y reforzando el desarrollo económico en el país. La Consultora necesita fortalecer e innovar en sus procesos para mejorar la productividad, centrándose en publicar más investigaciones, presentaciones e informes con una mejor calidad, lo que beneficiaría a sus clientes.

La estructura de la Consultora se describe de este modo:

Figura 1: Estructura Organizacional de la Consultora



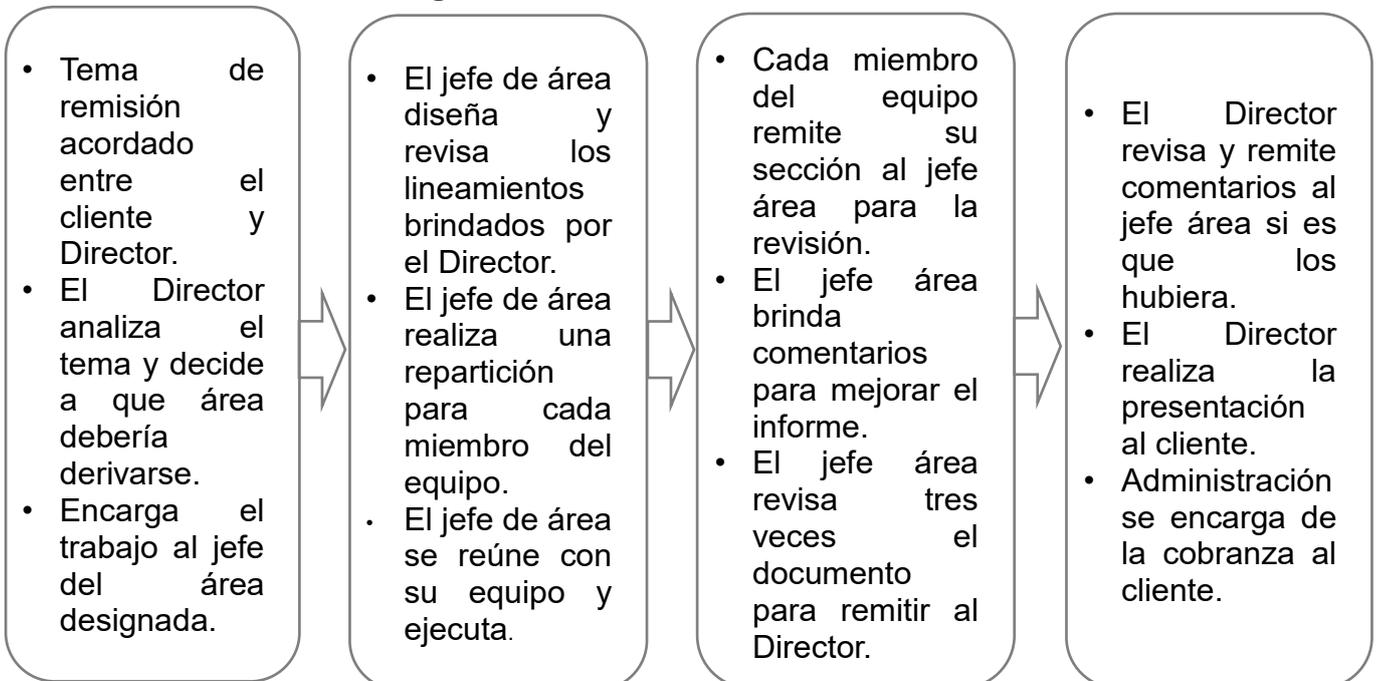
Nota: De arriba hacia abajo se presenta la estructura administrativa por jerarquías.

Elaboración propia a partir de los datos de la Consultora

Los colaboradores de la Consultora la conforman 32 personas, que se dividen de la siguiente forma: un director, tres colaboradores en administración y cada área consta de 1 jefe de área, 4 analistas y 2 asistentes o practicantes.

Los procesos de la Consultora se presentan de este modo:

Figura 2: Procesos de la Consultora



Nota: De izquierda a derecha se describen los procesos. Elaboración propia a partir de los datos de la Consultora

Tabla 1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · Experiencia y conocimientos altamente técnicos: La Consultora posee un equipo con una sólida formación en economía, finanzas y análisis de mercados, lo que inspira confianza en los clientes · Amplia red de contactos: La empresa mantiene conexiones robustas, contando con información trascendental e identificando nuevas oportunidades de negocio. · Capacidad de adaptación al mercado: La Consultora puede ajustarse ágilmente a cambios económicos, como modificaciones en políticas fiscales o fluctuaciones del mercado. · Uso de tecnología avanzada: Emplea softwares econométricos y lenguajes de programación de vanguardia para análisis económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor demanda de análisis económico: Durante periodos de incertidumbre o crisis económica como el actual, las empresas buscan con mayor frecuencia asesoramiento para tomar decisiones informadas. · Posibilidad de expansión a mercados similares: La Consultora puede ofrecer sus servicios en economías emergentes que requieren apoyo técnico. · Desarrollo de productos digitales: Puede ampliar su oferta a través de plataformas online, proporcionando servicios como informes personalizados, dashboards interactivos, seminarios virtuales y cursos para captar nuevos clientes. · Condiciones económicas favorables: Existen políticas públicas que incentivan la contratación de consultoras especializadas en economía.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Dependencia de pocos clientes principales: Una parte importante de los ingresos depende de un número reducido de clientes, la Consultora podría enfrentar el riesgo de inestabilidad si alguno deja de ser cliente. · Falta de diversificación de servicios: Al enfocarse en áreas limitadas de la economía, la Consultora podría desaprovechar oportunidades en otros sectores. · Dificultad en la expansión internacional: Las barreras culturales, lingüísticas o regulatorias podrían obstaculizar la expansión a nuevos mercados. · Rotación alta de personal: La competencia por profesionales altamente cualificados en economía y análisis de datos puede resultar en una elevada rotación de empleados y la consecuente pérdida de conocimiento especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de la competencia: El creciente número de consultoras en el mercado, tanto grandes como pequeñas, puede dificultar la retención de clientes. · Cambios en la regulación: Nuevas normativas o restricciones gubernamentales podrían limitar los servicios que la Consultora puede ofrecer o aumentar los costos. · Inestabilidad económica global: Crisis económicas o políticas pueden reducir la demanda de servicios de consultoría en ciertos sectores. · Avances tecnológicos disruptivos: La automatización de análisis económicos mediante inteligencia artificial podría disminuir la necesidad de consultoría en determinadas áreas y empresas.

Nota: Se describe el análisis FODA de la Consultora. Elaboración propia a partir de los datos de la Consultora

Mi desempeño laboral consiste en llevar a cabo productos intangibles, a través de informes o presentaciones para diversos clientes de distintos sectores del país. La calidad para llevar a cabo estos informes resulta fundamental porque al trabajar con estadísticas

precisas, no puede existir alguna falla o error dentro del informe. Además, se tiene que seguir el formato previamente establecido de la Consultora para la presentación de informes, lo que permite tener un procedimiento uniformizado y se distinga de los demás estudios de consultoría que existen. Por esto, resulta preciso que se tenga un proceso de revisión exhaustivo para tener la competencia de contar con una buena calidad de realización de informes.

El proceso que sigo para la presentación de los informes es el siguiente: cada mes me reúno con el director de la Consultora para armar los informes económicos, financieros y globales. A raíz del armado de los informes, designo una reunión con el equipo de trabajo y asigno a cada uno sus secciones para que obtengan los datos, grafiquen y analicen. Asimismo, se presentan algunos problemas a raíz de que los procesos no están optimizados, por ejemplo, un integrante del equipo no comprendió bien lo que se explicó en la reunión, no realizó bien la tarea asignada, la realización de la sección carece de fundamento o no está debidamente representado con los lineamientos de la empresa.

Como consecuencia de lo antes descrito, el tiempo para revisión que realizo frecuentemente resulta ser demasiado, lo que conlleva a la ineficiencia porque los integrantes del equipo deberían tener claro los lineamientos y lo que se requiere en la entrega de los informes. Esta gestión por procesos en el estudio me va a permitir describir el diseño de procesos, explicar el control de los procesos y mostrar la mejora constante, lo que repercutiría directamente en la productividad de la Consultora y que permitiría tener mayor productividad.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Diseño Metodológico

El objeto del estudio radica en estudiar la conexión entre la variable independiente de gestión por procesos y la dependiente de productividad.

El estudio empleó una metodología cualitativa, aplicada y no experimental. Para conseguir la información se realizó una evaluación estadística, para reconocer las cualidades inherentes del presente estudio. Se aplicó una encuesta compuesta por 15 preguntas con opciones en formato Likert, lo que implica un diseño de corte transversal.

Población de estudio

Población

La población de estudio son los colaboradores de la Consultora, conformada por 32 integrantes de las áreas que forman la Consultora.

Muestra

Se usó la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n = Muestra representativa

Z = Confianza del 95% (1.96)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

E = Margen de error muestral (0.05)

N = Tamaño de la población (32)

$$n = \frac{(32)(3.84)(0.5)(0.5)}{(31)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = 30$$

Técnicas de obtención y procesamiento de información

Técnica de recolección de datos

En el estudio se usó la técnica de encuesta, aplicada a los trabajadores de las áreas de la Consultora. Empleándose un cuestionario de 15 preguntas cerradas, que abordaron las variables, indicadores e índices establecidos. Además, la encuesta ofreció 5 opciones de respuesta apoyadas en la escala Likert.

Se aseguró la confiabilidad del estudio porque el cuestionario fue aplicado al 100% de la muestra, que incluye a gerentes y trabajadores dependientes e independientes.

Técnica para el procesamiento de la información

Para analizar los resultados del estudio se presentaron en tablas, cuadros, gráficos e imágenes. El procesamiento y análisis de los datos recopilados en el estudio se efectuó con el software estadístico SPSS versión 27, ampliamente empleado en estudios. También se elaboró el cálculo del Alfa de Cronbach.

Operacionalización de Variables

Variable independiente

Tabla 2: Variable independiente

X: Gestión por procesos

Definición conceptual	Medina et al. (2019) menciona que, el análisis y mejoramiento de las actividades principales de una institución se define como gestión por procesos. Estos procesos tienen que estar relacionados y sistematizados para llevar a cabo el objetivo principal de la empresa.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	X1. Diseño de Procesos	1.1. Identificación.
		1.2. Documentación.
	X2. Control de Procesos	2.1. Monitoreo permanente.
		2.2. Desempeño de procesos.
	X3. Mejora de Procesos	3.1. Mejora continua.
3.2. Rediseño de procesos.		

Nota: Se describe la identificación de indicadores de acuerdo con la variable independiente.
Elaboración propia a partir de los datos de la Consultora

Variable dependiente

Tabla 3: Variable dependiente

Y: Productividad

Definición conceptual	Según Giacoman (2022), la capacidad en el mínimo uso de recursos y tiempo para realizar una determinada actividad o producto, se denomina productividad	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	Y1. Factores Individuales	1.1. Motivación.
		1.2. Compromiso.
	Y2. Factores Organizacionales	2.1. Planificación.
		2.2. Control.
	Y3. Factores de Resultados	3.1. Eficiencia.
3.2. Eficacia.		

Nota: Se describe la identificación de indicadores de acuerdo con la variable dependiente.
Elaboración propia a partir de los datos de la Consultora

Aspectos Éticos

Esta investigación se realizó siguiendo los principios éticos y normas establecidas para el trabajo de suficiencia profesional de la Universidad de San Martín de Porres.

Asimismo, se consideraron los principios y normas éticas fundamentales establecidos por el Colegio de Economistas de Lima: Independencia, objetividad, legalidad, integridad, transparencia, confidencialidad, reserva, formalización, lealtad y deferencia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTAS

Presentación e Interpretación de Resultados

Se presenta la demostración del objetivo general de la investigación “**Describir la gestión por procesos en el aumento la productividad en la Consultora**”. Esta demostración abarca la realización de los objetivos secundarios del estudio:

- a) Se describió el diseño de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora
- b) Se explicó el control de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora
- c) Se mostró la mejora de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora

La encuesta fue efectuada a la muestra de 30 trabajadores de la Consultora (Director, trabajadores dependientes e independientes).

Se presentan los resultados, interpretando y analizando las respuestas obtenidas. Asimismo, los resultados se tienen que presentar teniendo en cuenta lo siguiente:

5 = Totalmente de acuerdo.

4 = De acuerdo.

3 = Indiferente.

2 = En desacuerdo.

1 = Totalmente en desacuerdo

Variable independiente (x): Gestión por procesos

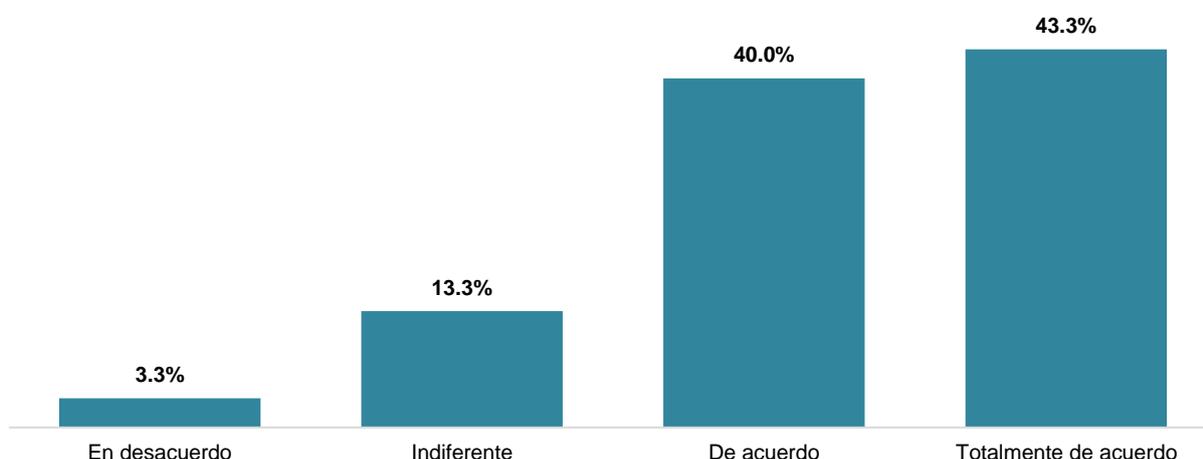
Pregunta N°1: ¿Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas?

Tabla 4: Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	Indiferente	4	13.3	13.3	16.7
	De acuerdo	12	40.0	40.0	56.7
	Totalmente de acuerdo	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 3: Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 4 y figura 3, se muestra que el 43.3% está “Totalmente de acuerdo” que las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas, el 40.0% se encuentra “De acuerdo”, el 13.3% es “Indiferente” y el 3.3% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 83.3% se encuentra a favor de que las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas.

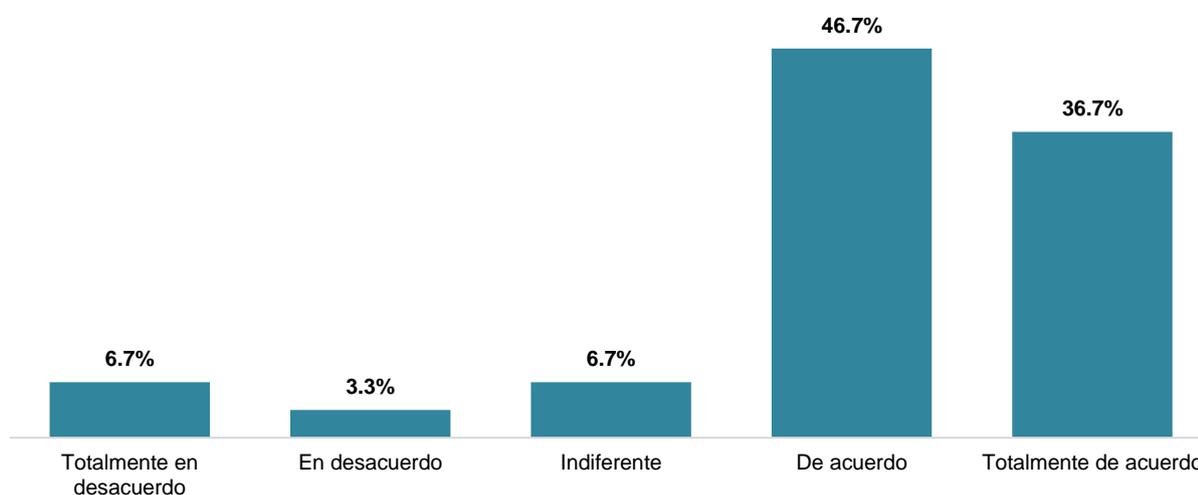
Pregunta N°2: ¿Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador?

Tabla 5: Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	1	3.3	3.3	10.0
	Indiferente	2	6.7	6.7	16.7
	De acuerdo	14	46.7	46.7	63.3
	Totalmente de acuerdo	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 4: Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 5 y figura 4, se muestra que el 36.7% está “Totalmente de acuerdo” que se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador, el 46.7% se encuentra “De acuerdo”, el 6.7% es “Indiferente”, el 3.3% se encuentra “En desacuerdo” y el 6.7% se encuentra “Totalmente en desacuerdo”. Se pudo establecer que el 83.3% se encuentra a favor de que se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador.

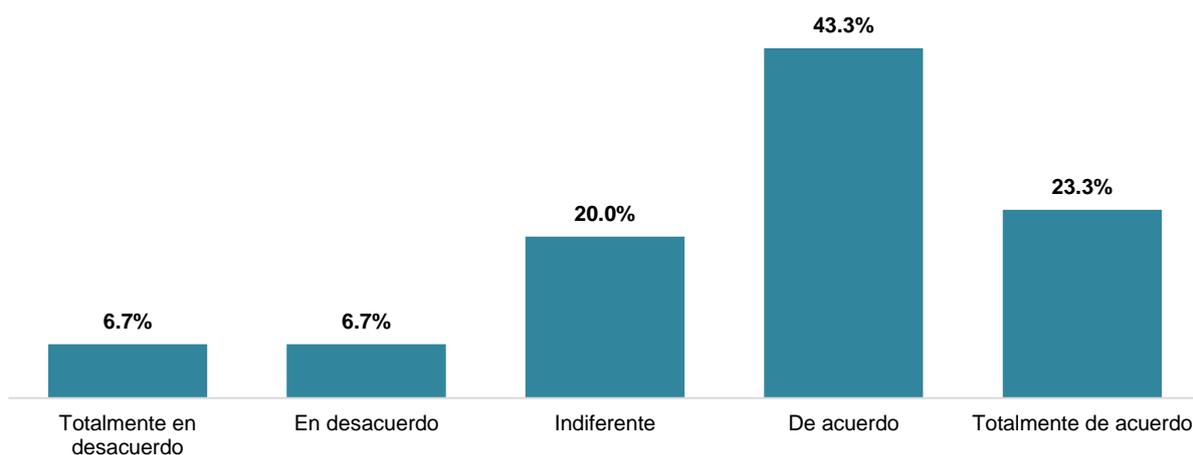
Pregunta N°3: ¿Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas?

Tabla 6: Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	2	6.7	6.7	13.3
	Indiferente	6	20.0	20.0	33.3
	De acuerdo	13	43.3	43.3	76.7
	Totalmente de acuerdo	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 5: Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 6 y figura 5, se muestra que el 23.3% está “Totalmente de acuerdo” que las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas, el 43.3% se encuentra “De acuerdo”, el 20.0% es “Indiferente”, el 6.7% se encuentra “En desacuerdo” y el 6.7% se encuentra “Totalmente en desacuerdo”. Se pudo establecer que el 66.7% se encuentra a favor de que las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas.

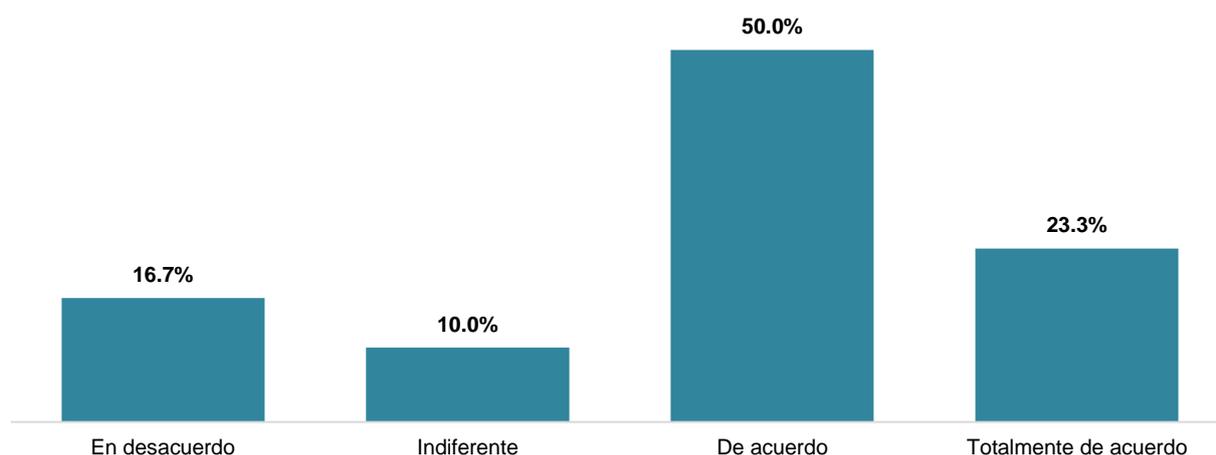
Pregunta N°4: ¿El monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados?

Tabla 7: El monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	5	16.7	16.7	16.7
	Indiferente	3	10.0	10.0	26.7
	De acuerdo	15	50.0	50.0	76.7
	Totalmente de acuerdo	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 6: El monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 7 y figura 6, se muestra que el 23.3% está “Totalmente de acuerdo” que el monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados, el 50.0% se encuentra “De acuerdo”, el 10.0% es “Indiferente” y el 16.7% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 73.3% se encuentra a favor de que el monitoreo de las labores se realiza por medio de indicadores determinados.

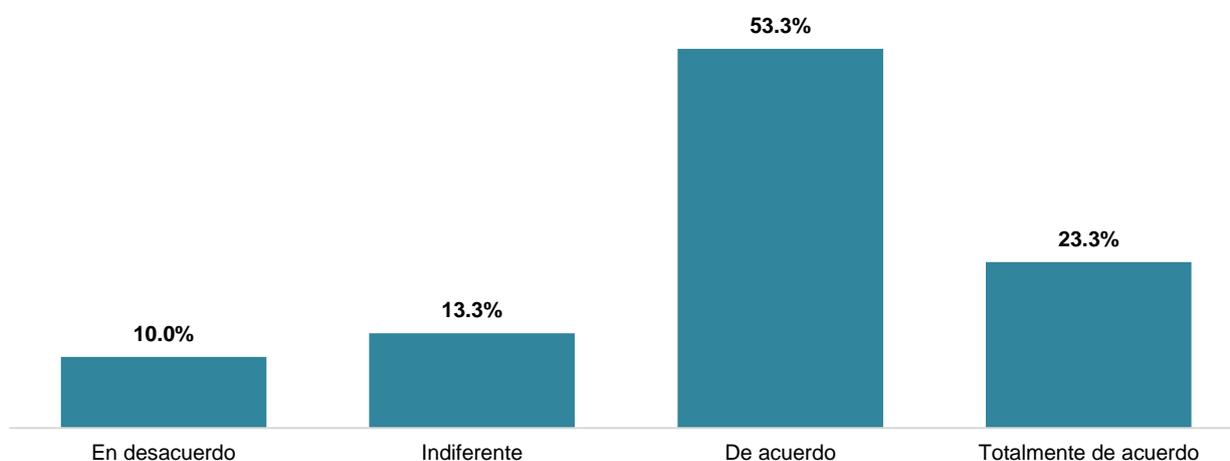
Pregunta N°5: ¿El control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos?

Tabla 8: El control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0	10.0
	Indiferente	4	13.3	13.3	23.3
	De acuerdo	16	53.3	53.3	76.7
	Totalmente de acuerdo	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 7: El control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 8 y figura 7, se muestra que el 23.3% está “Totalmente de acuerdo” que el control de las funciones cuenta con los indicadores idóneos, el 53.3% se encuentra “De acuerdo”, el 13.3% es “Indiferente” y el 10.0% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 76.7% se encuentra a favor de que el control de las actividades cuenta con los indicadores idóneos.

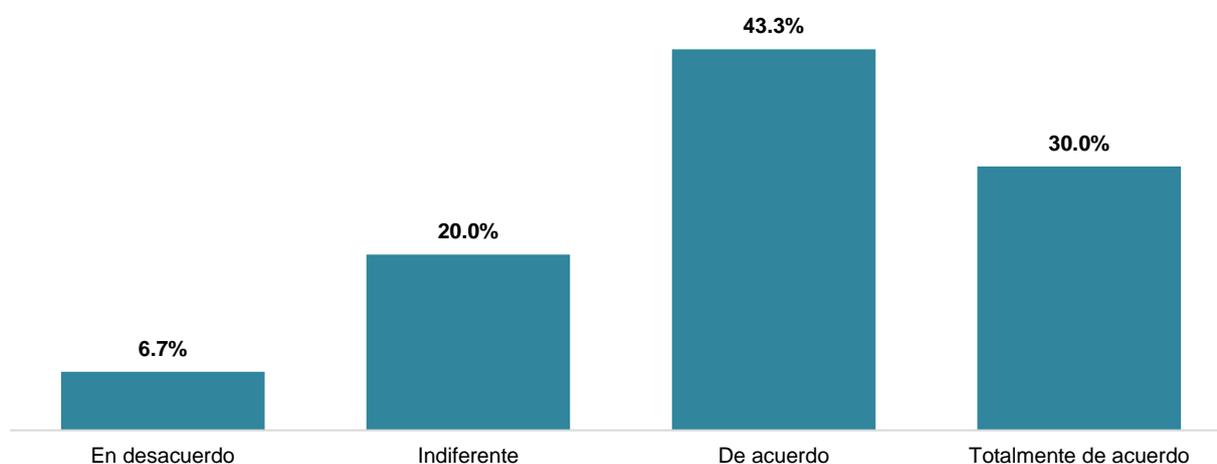
Pregunta N°6: ¿El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos?

Tabla 9: El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	Indiferente	6	20.0	20.0	26.7
	De acuerdo	13	43.3	43.3	70.0
	Totalmente de acuerdo	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 8: El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 9 y figura 8, se muestra que el 30.0% está “Totalmente de acuerdo” que el ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos, el 43.3% se encuentra “De acuerdo”, el 20.0% es “Indiferente” y el 6.7% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 73.3% se encuentra a favor de que el ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos.

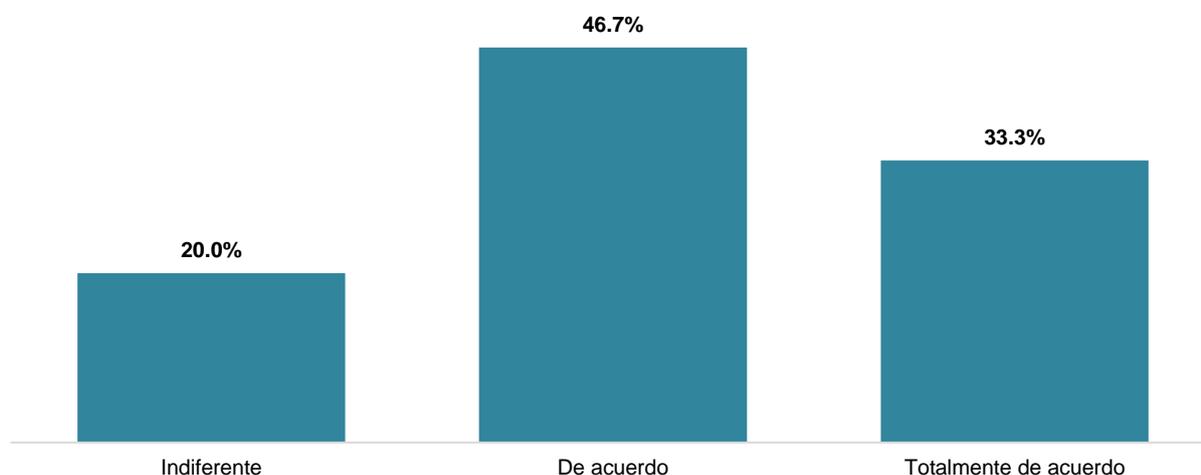
Pregunta N°7: ¿Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen?

Tabla 10: Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Indiferente	6	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	14	46.7	46.7	66.7
	Totalmente de acuerdo	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 9: Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 10 y figura 9, se muestra que el 33.3% está “Totalmente de acuerdo” que se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen, el 46.7% se encuentra “De acuerdo” y el 20.0% es “Indiferente”. Se pudo establecer que el 80.0% se encuentra a favor de que se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen.

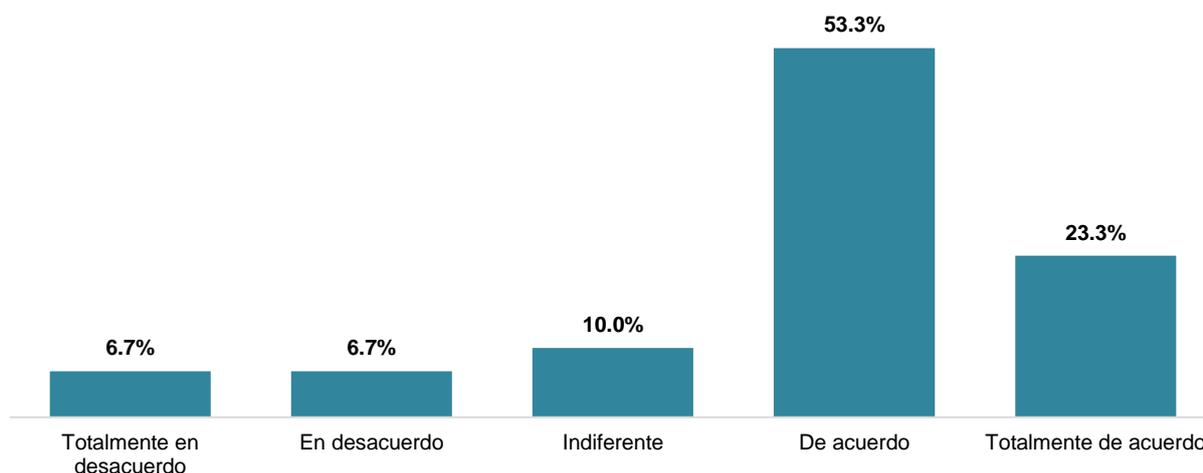
Pregunta N°8: ¿Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora?

Tabla 11: Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	2	6.7	6.7	13.3
	Indiferente	3	10.0	10.0	23.3
	De acuerdo	16	53.3	53.3	76.7
	Totalmente de acuerdo	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 10: Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 11 y figura 10, se muestra que el 23.3% está “Totalmente de acuerdo” que se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora, el 53.3% se encuentra “De acuerdo”, el 10.0% es “Indiferente”, el 6.7% se encuentra “En desacuerdo” y el 6.7% se encuentra “Totalmente en desacuerdo”. Se pudo establecer que el 76.7% se encuentra a favor de que se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora.

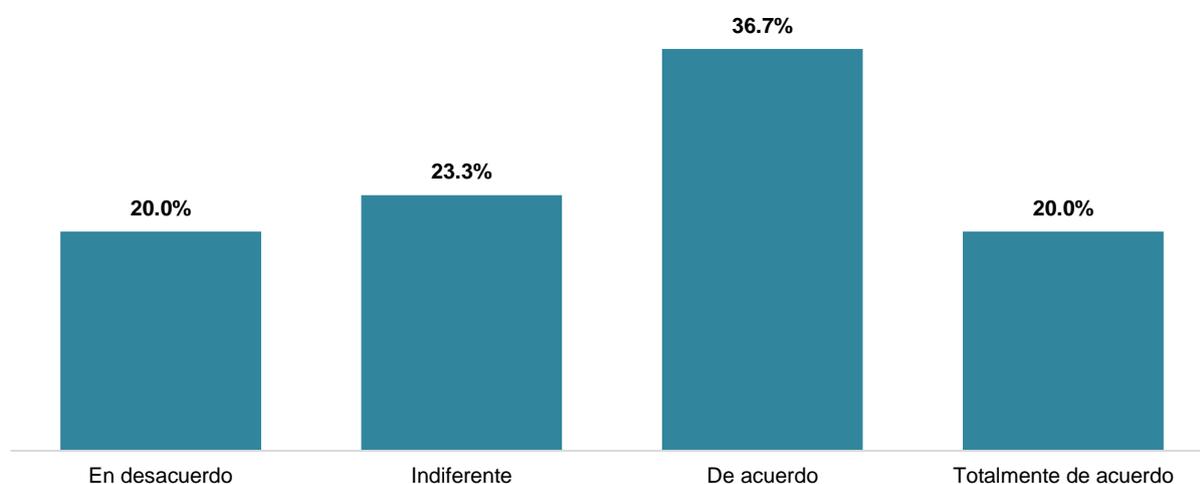
Pregunta N°9: ¿Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación?

Tabla 12: Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	6	20.0	20.0	20.0
	Indiferente	7	23.3	23.3	43.3
	De acuerdo	11	36.7	36.7	80.0
	Totalmente de acuerdo	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 11: Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 12 y figura 11, se muestra que el 20.0% está “Totalmente de acuerdo” que si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación, el 36.7% se encuentra “De acuerdo”, el 23.3% es “Indiferente” y el 20.0% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 56.7% se encuentra a favor de que si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación.

Variable dependiente (x): Productividad

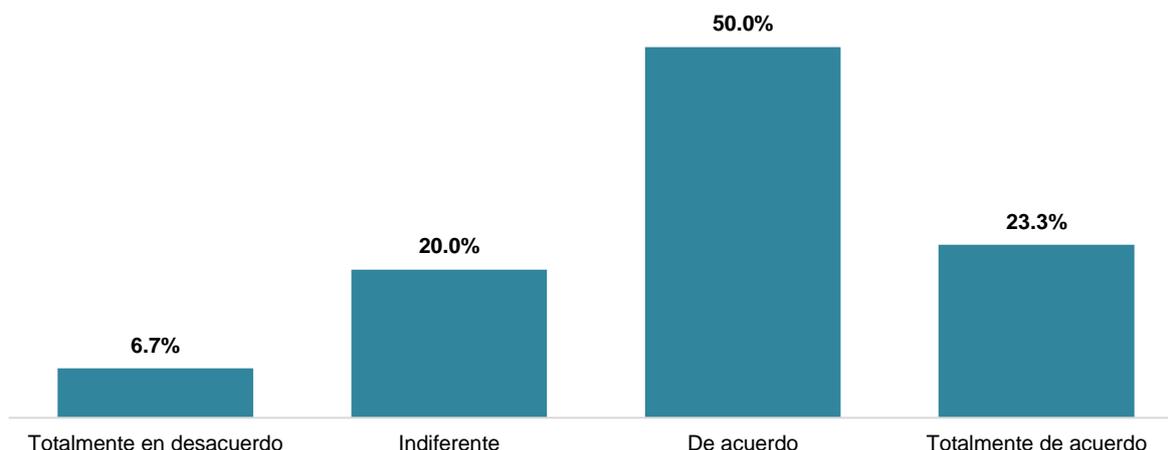
Pregunta N°10: ¿Me motiva realizar mis tareas asignadas?

Tabla 13: Me motiva realizar mis tareas asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	Indiferente	6	20.0	20.0	26.7
	De acuerdo	15	50.0	50.0	76.7
	Totalmente de acuerdo	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 12: Me motiva realizar mis tareas asignadas



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 13 y figura 12, se muestra que el 23.3% está “Totalmente de acuerdo” que le motiva realizar las tareas asignadas, el 50.0% se encuentra “De acuerdo”, el 20.0% es “Indiferente” y el 6.7% se encuentra “Totalmente en desacuerdo”. Se pudo establecer que el 73.3% se encuentra a favor de que le motiva realizar las tareas asignadas.

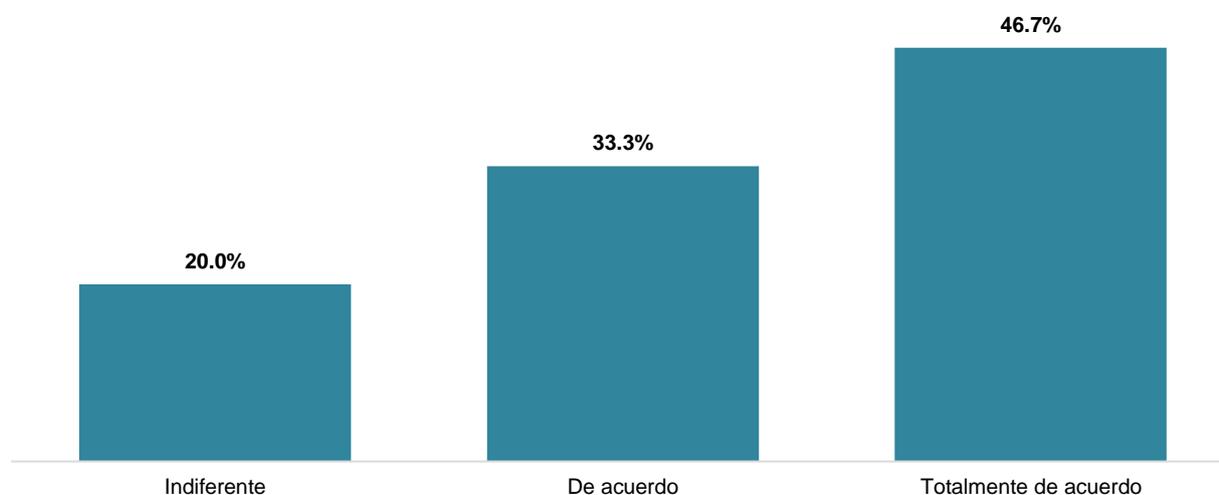
Pregunta N°11: ¿Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora?

Tabla 14: Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Indiferente	6	20.0	20.0	20.0
	De acuerdo	10	33.3	33.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 13: Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 14 y figura 13, se muestra que el 46.7% está “Totalmente de acuerdo” que está involucrado con los objetivos de la Consultora, el 33.3% se encuentra “De acuerdo” y el 20.0% es “Indiferente”. Se pudo establecer que el 80.0% se encuentra a favor de que está involucrado con los objetivos de la Consultora.

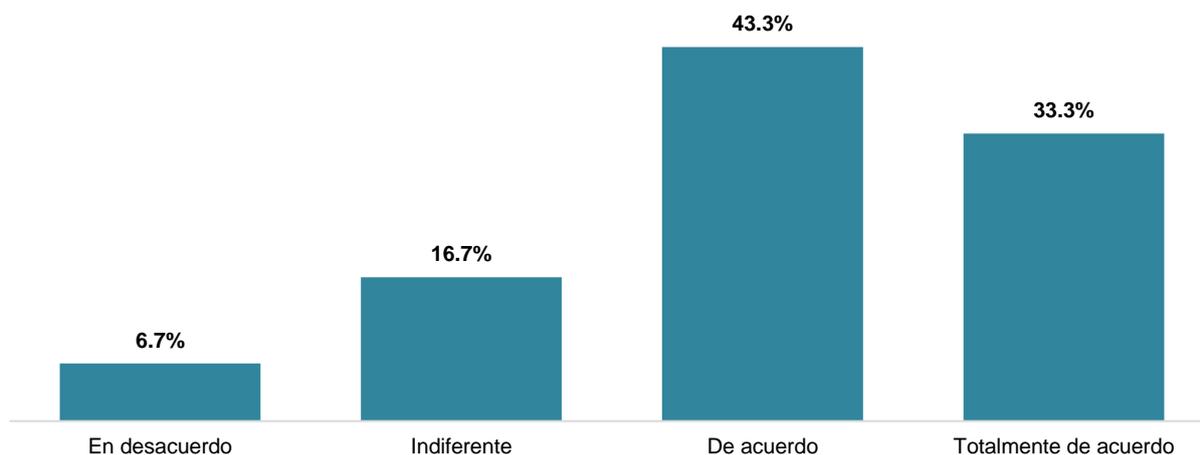
Pregunta N°12: ¿Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente?

Tabla 15: Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6.7	6.7	6.7
	Indiferente	5	16.7	16.7	23.3
	De acuerdo	13	43.3	43.3	66.7
	Totalmente de acuerdo	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 14: Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 15 y figura 14, se muestra que el 33.3% está “Totalmente de acuerdo” que las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente, el 43.3% se encuentra “De acuerdo”, el 16.7% es “Indiferente” y el 6.7% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 76.7% se encuentra a favor de que las labores de corto hasta largo plazo se encuentran programadas internamente.

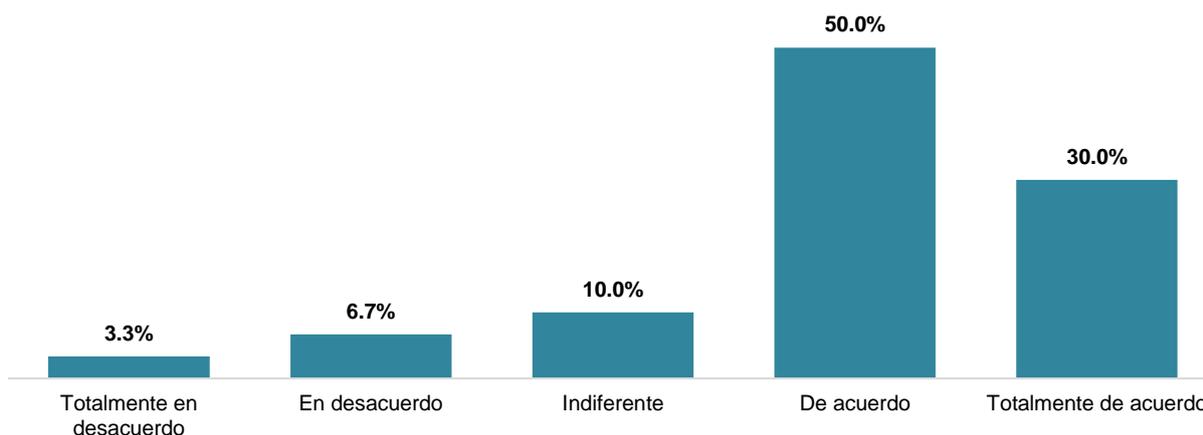
Pregunta N°13: ¿El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora?

Tabla 16: El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	2	6.7	6.7	10.0
	Indiferente	3	10.0	10.0	20.0
	De acuerdo	15	50.0	50.0	70.0
	Totalmente de acuerdo	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 15: El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 16 y figura 15, se muestra que el 30.0% está “Totalmente de acuerdo” que el cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora, el 50.0% se encuentra “De acuerdo”, el 10.0% es “Indiferente”, el 6.7% se encuentra “En desacuerdo” y el 3.3% se encuentra “Totalmente en desacuerdo”. Se pudo establecer que el 80.0% se encuentra a favor de que el cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora.

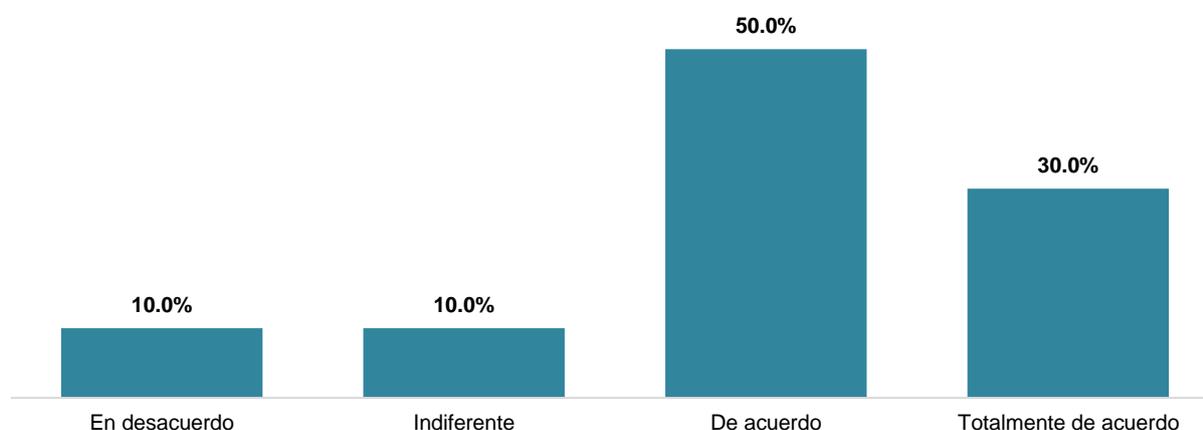
Pregunta N°14: ¿El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado?

Tabla 17: El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10.0	10.0	10.0
	Indiferente	3	10.0	10.0	20.0
	De acuerdo	15	50.0	50.0	70.0
	Totalmente de acuerdo	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 16: El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 17 y figura 16, se muestra que el 30.0% está “Totalmente de acuerdo” que el tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado, el 50.0% se encuentra “De acuerdo”, el 10.0% es “Indiferente” y el 10.0% se encuentra “En desacuerdo”. Se pudo establecer que el 80.0% se encuentra a favor de que el tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado.

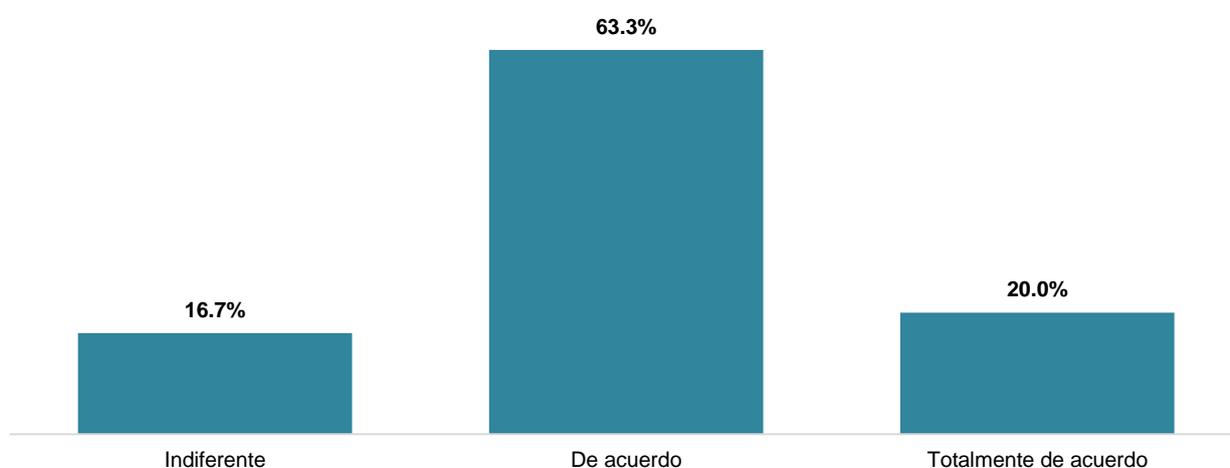
Pregunta N°15: ¿Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos?

Tabla 18: Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Indiferente	5	16.7	16.7	16.7
	De acuerdo	19	63.3	63.3	80.0
	Totalmente de acuerdo	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Figura 17: Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos



Nota: Resultados de la encuesta realizada. Elaboración propia

Interpretación:

Con los resultados descritos en la tabla 18 y figura 17, se muestra que el 20.0% está “Totalmente de acuerdo” que se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos, el 63.3% se encuentra “De acuerdo” y el 16.7% es “Indiferente”. Se pudo establecer que el 83.3% se encuentra a favor de que se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos.

Confiabilidad

Se calculó el Alfa de Cronbach, estadístico altamente utilizado en este tipo de investigaciones para determinar la fiabilidad del instrumento.

Tabla 19: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Fuente: SPSS V.27.

Tabla 20: Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,81	15

Fuente: SPSS V.27.

Interpretación

El indicador Alpha de Cronbach es de 0.81, se concluye que el cuestionario refleja una confiabilidad buena, basándonos en el intervalo de rangos mostrados a continuación.

Tabla 21: Rangos de nivel de confiabilidad

Intervalo del coeficiente alfa de Cronbach	Magnitud
[0; 0.5]	Inaceptable
[0.5; 0.6]	Pobre
[0.6; 0.7]	Cuestionable
[0.7; 0.8]	Aceptable
[0.8; 0.9]	Bueno
[0.9; 1.0]	Excelente

Fuente: George y Mallery (2019).

Propuestas

Las siguientes propuestas se realizan para un buen desarrollo y una mejor gestión de la empresa:

- Conformar un equipo especializado evaluar los procesos de la Consultora.
- Realizar una investigación de cada proceso implementando en la Consultora.
- Identificar los errores que se encuentren en cada proceso después de la investigación y formular una mejora para ese error.
- Implementar la mejora para el error encontrado en el proceso.
- Monitorear constantemente la mejora implementada en el proceso.
- Reformular y rediseñar el proceso si es que la mejora no rinde los resultados esperados.

Planificación de actividades

En la siguiente tabla se presentan las acciones de acuerdo con las propuestas antes mencionadas, que debería de cumplir la empresa en los próximos seis meses para seguir mejorando sus procesos y tener la capacidad de mejorar su rendimiento en las tareas que realiza.

Tabla 22: Plan de actividades

Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Conformación de un equipo especializado en evaluación de procesos	X					
Investigación exhaustiva de cada proceso implementado en la empresa		X				
Identificación adecuada de errores dentro de cada proceso y propuesta para enmendar ese error			X			
Implementación de la mejora para la solución del error hallado				X		
Monitoreo constante de la mejora implementada					X	

Reformulación y rediseño del proceso si la mejora no rinde los resultados esperados						X
---	--	--	--	--	--	---

Nota: Se describe el cronograma de las actividades propuestas. Elaboración propia

Herramienta de gestión empresarial enfocado en las propuestas

En el siguiente análisis FODA se incorporan una fortaleza y una oportunidad en consonancia con los resultados encontrados y expuestos la encuesta que se realizó a los colaboradores de la Consultora.

Tabla 23: Análisis FODA en relación con los resultados

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · Experiencia y conocimientos altamente técnicos: La Consultora posee un equipo con una sólida formación en economía, finanzas y análisis de mercados, lo que inspira confianza en los clientes · Amplia red de contactos: La empresa mantiene conexiones robustas, contando con información trascendental e identificando nuevas oportunidades de negocio. · Capacidad de adaptación al mercado: La Consultora puede ajustarse ágilmente a cambios económicos, como modificaciones en políticas fiscales o fluctuaciones del mercado. · Uso de tecnología avanzada: Emplea softwares econométricos y lenguajes de programación de vanguardia para análisis económicos. · Capacidad de mejora continua: La Consultora cuenta con procesos implementados y documentados para la mejora constante en el desarrollo de ésta. 	<ul style="list-style-type: none"> · Mayor demanda de análisis económico: Durante periodos de incertidumbre o crisis económica como el actual, las empresas buscan con mayor frecuencia asesoramiento para tomar decisiones informadas. · Posibilidad de expansión a mercados similares: La Consultora puede ofrecer sus servicios en economías emergentes que requieren apoyo técnico. · Desarrollo de productos digitales: Puede ampliar su oferta a través de plataformas online, proporcionando servicios como informes personalizados, dashboards interactivos, seminarios virtuales y cursos para captar nuevos clientes. · Condiciones económicas favorables: Existen políticas públicas que incentivan la contratación de consultoras especializadas en economía. · Posibilidad de formar mejores profesionales: Con la implementación de procesos en la Consultora permitirá el desarrollo continuo de los colaboradores.
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> · Dependencia de pocos clientes principales: Una parte importante de los ingresos depende de un número reducido de clientes, la Consultora podría enfrentar el riesgo de inestabilidad si alguno deja de ser cliente. · Falta de diversificación de servicios: Al enfocarse en áreas limitadas de la economía, la Consultora podría desaprovechar oportunidades en otros sectores. · Dificultad en la expansión internacional: Las barreras culturales, lingüísticas o regulatorias podrían obstaculizar la expansión a nuevos mercados. · Rotación alta de personal: La competencia por profesionales altamente cualificados en economía y análisis de datos puede resultar en una elevada rotación de empleados y la consecuente pérdida de conocimiento especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de la competencia: El creciente número de consultoras en el mercado, tanto grandes como pequeñas, puede dificultar la retención de clientes. · Cambios en la regulación: Nuevas normativas o restricciones gubernamentales podrían limitar los servicios que la Consultora puede ofrecer o aumentar los costos. · Inestabilidad económica global: Crisis económicas o políticas pueden reducir la demanda de servicios de consultoría en ciertos sectores. · Avances tecnológicos disruptivos: La automatización de análisis económicos mediante inteligencia artificial podría disminuir la necesidad de consultoría en determinadas áreas y empresas.
--	--

Nota: Se describe el análisis FODA de acuerdo con los resultados. Elaboración propia

En la sección de Fortalezas se agregó la capacidad de mejora continua porque el diseño, control y mejora de procesos permite retroalimentar constantemente la capacidad de mejora de la Consultora, resulta importante contar con un sistema estructurado para continuar rediseñando los procesos y estar a la vanguardia del desarrollo de la Consultora. Esta nueva fortaleza le va a permitir a la Consultora contar con un funcionamiento óptimo, vinculándose en el aumento de la productividad.

En la sección de Oportunidades se agregó la posibilidad de formar mejores profesionales porque la mejora continua de procesos permite a los colaboradores tener una mejor visión de las tareas y funciones a realizar, centrándose en los objetivos de la Consultora. Esta nueva oportunidad le va a permitir a la Consultora que los profesionales que la conforman desarrollen y exploten sus habilidades en las funciones que realizan, lo que repercute directamente al aumento de la productividad.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Discusión

En consonancia con el objetivo general se logró describir la gestión por procesos en el aumento de la productividad en la Consultora. La encuesta realizada muestra que la gestión por procesos, a través de una mejor organización y herramientas adecuadas para la realización de las actividades incide en el aumento de la productividad de los colaboradores de la Consultora. El resultado mostrado se condice con la investigación de Mullo (2022) donde demostró que la correcta utilización de la gestión por procesos permite un funcionamiento adecuado, sistematización y valor agregado alcanzando los resultados deseados, reflejándose en una mayor productividad.

De acuerdo con el objetivo específico se logró describir el diseño por procesos en el aumento de la productividad de la Consultora. Al encontrarse establecidas las principales labores de la Consultora, determinadas las tareas para cada colaborador y alineadas las funciones de cada puesto trae como consecuencia una motivación en las tareas asignadas y un compromiso con los objetivos de la Consultora por parte de los colaboradores. El resultado obtenido se relaciona con la investigación de Larriva (2021) donde menciona que la gestión de procesos ayuda a la empresa a examinar, relacionar y renovar sus operaciones para aumentar la productividad.

De acuerdo con el objetivo específico se logró explicar el control de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora. Resulta importante tener indicadores determinados para el monitoreo de las labores, así como su idoneidad para realizar el seguimiento y si las actividades se condicen con los objetivos, lo que permite que las labores de corto hasta largo plazo se encuentren debidamente programados y que las labores se encuentren sistematizados. Este resultado se condice con la investigación de Ortega (2022) donde demostró que las dimensiones de diseño, control y mejora de procesos, correspondientes a la variable de gestión por procesos, se encuentran relacionadas con la variable de productividad.

De acuerdo con el objetivo específico se logró mostrar la mejora de procesos el aumento de la productividad de la Consultora. Fomentar la participación de los colaboradores en las mejoras de las actividades, reestructurar las deficiencias que puedan encontrar y reformular los procesos si es necesario, permite que el tiempo en la jornada de

trabajo sea debidamente utilizado y que los objetivos se cumplan en el menor tiempo posible. El resultado mostrado se relaciona con la investigación de Miranda (2021) donde demostró que realizando una mejora de los procesos permitió tener un buen monitoreo en la producción y por ende una mayor productividad.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta de 30 colaboradores de la Consultora, se colige que la gestión por procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora. Esta relación permite a la gestión por procesos, que sea un método eficaz en el aumento de la productividad de la Consultora.

Acorde con los resultados expuestos en la encuesta de 30 colaboradores de la Consultora, se colige que el diseño de procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora. Establecer las principales labores, determinar y alinear las funciones de cada trabajador influye en el aumento de la productividad de la Consultora.

En consonancia con los resultados mostrados en la encuesta de 30 colaboradores de la Consultora, se colige que el control de procesos incide en el incremento de la productividad de la Consultora. Contar con indicadores determinados para el monitoreo de las labores, lograr que sean idóneos y tener claros los objetivos para lograr un buen monitoreo de procesos incidiendo en el aumento de la productividad de cada colaborador de la Consultora.

De acuerdo con los resultados procesados en la encuesta de 30 colaboradores de la Consultora, se colige que la mejora de procesos contribuye en el incremento de la productividad de la Consultora. Fomentar la adecuada participación de los colaboradores en las mejoras de las funciones de su puesto para reestructurar o reformular los procesos deficientes aporta al aumento de informes, por ende, al aumento de la productividad de la Consultora.

Recomendaciones

Se recomienda que la Consultora brinde capacitaciones constantes a todos los colaboradores para que tengan identificadas y determinadas las funciones y actividades a realizar, contar con manuales de procedimientos adecuados en cada puesto permitiendo que cada colaborador tenga de antemano la función que va a realizar para una determinada tarea. Tener debidamente documentado cada tarea a realizar, permitirá que el colaborador eleve su desempeño y que tenga mayor rapidez en las actividades requeridas, lo que permitirá elevar aún más la productividad de la Consultora, la calidad y que la demanda de los clientes sea satisfecha correctamente. Estas capacitaciones serían un punto de partida para lograr que instituciones o empresas dedicadas a la investigación, tengan la capacidad de aumentar la productividad de productos intangibles.

Se recomienda que la Consultora cuente con más indicadores desarrollados que evalúen el desempeño correcto de los colaboradores. Esto permitirá un monitoreo efectivo de las funciones y que se encuentren dentro de los objetivos propuestos de la Consultora. Este seguimiento resulta de gran importancia porque permite tener la capacidad de encontrar, medir y subsanar errores. El buen monitoreo de las actividades de una Consultora es fundamental porque al trabajar por proyectos en plazos establecidos, se debe tener un seguimiento constante a los avances que se vayan planificando en cada proyecto para lograr alcanzar el objetivo previamente establecido. También cada avance se tendría que compartir con el cliente para que vayan teniendo un resultado parcial del producto que desean. El monitoreo constante de las actividades de una Consultora resulta ser un punto crucial para lograr alcanzar los objetivos de esta y se podrían realizar otros estudios, respecto al aporte de conocimiento que permitiría un adecuado control de procesos en una Consultora.

Se recomienda que la Consultora cuente con un equipo especializado en la mejora de procesos, esto permitirá que se cuente con un estudio detallado y mejorado de todos los procesos que tiene la Consultora. Este estudio de procesos debe de partir de una entrevista realizada a todos los colaboradores para que planteen mejoras en las funciones que se les asigna, lo que permitirá que las deficiencias encontradas se reestructuren y si resulta necesario, se reformulen para que el proceso tenga la capacidad de acrecentar la productividad de los trabajadores de la Consultora. El perfeccionamiento de cada uno de los procesos es fundamental en el desarrollo de la Consultora, para que logre brindar un mejor servicio. Esta reformulación de procedimiento o procesos es un inicio para nuevos

estudios que busquen innovación en los procedimientos de las empresas, para que logren adaptarse al avance constante de la tecnología.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Agudelo, B. E., y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 122-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378006>
- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J.D., & Alarcón Díaz, D.S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>.
- Chipana, K. (2022). *Modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de la oficina de asesoría de una entidad pública* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Mayor de San Marcos). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/bb36c6ab-6b20-4c1b-bd8d-da75ae28a58a>
- Dench. (2023). *El mercado de la consultoría en España y América Latina*. Recuperado de <https://estrategias-marketing-online.com/mercado-de-la-consultoria-en-espana-y-america-latina/>
- Gaibor, A. (2022). *La Gestión por Procesos y la Productividad en la empresa SEGUID* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8861>
- Gartner Research. (2024). *Análisis de la cuota de mercado de servicios de consultoría a nivel mundial*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/documents/3985127>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Recuperado de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429056765/ibm-spss-statistics-26-step-step-darren-george-paul-mallery>
- Giacomán Díaz, M. (2022). *Impacto de la Innovación, la Transformación Digital y el Factor Humano en la productividad del sector de la cerveza artesanal en Baja California* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Baja California). Recuperado de <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/e0f40708-3b5d-49cf-97fc-d35a589a17af/content>

- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero Rodríguez, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A., & Barba Salazar, J. A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15-25. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>
- Larriva, S. (2021). *Gestión por procesos y propuesta de mejora para la producción de bloques en la empresa Bloques del Sur* (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay). Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11195>
- Marín-González, F., & Pérez-González, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela: Process management in intersectoral cooperation networks. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(1), 162-179. <https://doi.org/10.31876/racs.v27i1.35304>
- Management Consulted (2024). Las mejores empresas de consultoría de 2024. Recuperado de <https://managementconsulted.com/top-consulting-firms/>
- Martí, S. (2024). El actual valor de las Big Four: ingresos récord e inversiones estratégicas. *Economía 3*. Recuperado de <https://economia3.com/2024/04/10/602811-el-valor-actual-de-las-big-four-ingresos-record-e-inversiones-estrategicas/>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Miranda, W. (2021). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta comunicadores – sede Lurín* (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/be0c18c8-d7cd-4e47-9b72-9b39a8243bfe>
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de servicios de consultoría y análisis de participación, tendencias de crecimiento y pronósticos*. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/consulting-service-market>

- Mullo, A. (2022). *La gestión por procesos y la productividad de la fábrica de mangueras Icoplast* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10211>
- Normey-Rico, J. E., & Morato, M. M. (2021). *Introducción al control de procesos*. Recuperado de https://storage.blucher.com.br/book/pdf_preview/9786555064827-amostra.pdf
- Ortega, P. (2022). *Gestión por Procesos y su relación con la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Inkas Berries Sac* (Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma). Recuperado de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5877>
- Paz Alcazar Aquize, X. P. (2021). *Diseño de procesos para la gestión lean de proyectos en una empresa del sector industrial en el Perú* (Tesis de maestría, Universidad de Lima). Recuperado de <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/12774>
- Quintanilla, R. & Delgado, P. (2023). *Desempeño y productividad laboral del sector de telecomunicaciones en el distrito de San Isidro, 2023* (Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/8bb497d8-3126-45c0-8526-6734ea458741>
- Saltos, V. V. (2020). *Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa "Restaurante la Cañita"* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7205>
- Soto Grant, Andrea. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 465-495. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v22i2.48726>
- Santiago Torner, C. (2022). Efectos de la pandemia de covid-19: Productividad laboral en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(1), 8-33. <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i1.556>
- Tixi, J. (2021). *Análisis de la eficacia, eficiencia y economía en la ejecución presupuestaria de la coordinación zonal 3-salud, Riobamba período 2019* (Tesis de pregrado,

Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8690>

Vargas, G. A. M., Shuan, R. L. C., Aparicio, P. G., & Tataje, F. A. O. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 818-839. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890459>

ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de consistencia

LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA CONSULTORA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	OPERACIONALIZACIÓN		METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	VARIABLES	INDICADORES	
¿De qué forma la gestión por procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora?	Describir la gestión por procesos en el aumento la productividad en la Consultora	X. GESTIÓN POR PROCESOS	X1. Diseño de procesos	1. Tipo de Investigación Aplicada 2. Nivel de Investigación Descriptiva - Explicativa 3. Técnicas de Recolección de Datos Encuesta 4. Instrumentos de Recolección de Datos Cuestionario
Problemas Específicos	Objetivos Específicos		X2. Control de procesos	
a) ¿De qué forma el diseño de procesos influye en el incremento de la productividad de la Consultora?	a) Describir el diseño de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora	X3. Mejora de procesos		
b) ¿De qué forma el control de procesos incide en el incremento de la productividad de la Consultora?	b) Explicar el control de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora	Y. PRODUCTIVIDAD	Y1. Factores individuales	
c) ¿De qué forma la mejora de procesos contribuye en el incremento de la productividad de la Consultora?	c) Mostrar la mejora de procesos en el aumento de la productividad de la Consultora		Y2. Factores organizacionales	
			Y3. Factores de resultados	

Anexo N°2: Instrumento de recojo de información

N°		1	2	3	4	5
	X1. Diseño de Procesos					
1	¿Las principales labores de la Consultora se encuentran establecidas?					
2	¿Se tienen determinadas las tareas a realizar de cada trabajador?					
3	¿Las principales funciones en su puesto se encuentran debidamente descritas y documentadas?					
	X2. Control de Procesos					
4	¿El monitoreo de las labores se realizan por medio de indicadores determinados?					
5	¿El control de las actividades cuenta con los indicadores idóneos?					
6	¿El ejercicio de las tareas se condice con los objetivos propuestos?					
	X3. Mejora de Procesos					
7	¿Se fomenta que los trabajadores planteen mejoras en las labores que ejercen?					
8	¿Se reestructuran las labores deficientes por iniciativa de la Consultora?					
9	¿Si un proceso es deficiente se analiza para su reformulación?					
	Y1. Factores Individuales					
10	¿Me motiva realizar mis tareas asignadas?					
11	¿Me encuentro involucrado con los objetivos de la Consultora?					
	Y2. Factores Organizacionales					
12	¿Las labores de corto, mediano y largo plazo se encuentran programadas internamente?					
13	¿El cumplimiento de las labores se encuentra sistematizado para su evaluación y control por parte de la Consultora?					
	Y3. Factores de Resultados					
14	¿El tiempo en la jornada de trabajo es debidamente utilizado?					
15	¿Se cumplen en el menor tiempo posible los objetivos propuestos?					

Anexo N°3: Validación de instrumento de investigación por expertos

I.DATOS GENERALES

- 1.1 Apellido y nombre del experto : Lic. Gordillo Lezcano Alvaro Jose
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Jefe del área de inversiones / Centro para la Competitividad y Desarrollo
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
- 1.4 Autor del instrumento : Huaman Martinez Mario Jesus

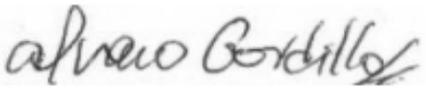
II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

III.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Muy buena

LUGAR: Lima, 18 de octubre del 2024


FIRMA DEL EXPERTO

I.DATOS GENERALES

1.5 Apellido y nombre del experto: Lic. Casas Yactayo Karla Minerva.

1.6 Cargo e institución donde labora: Especialista / Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

1.7 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario

1.8 Autor del instrumento: Huaman Martinez Mario Jesus

II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

III.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Buena

LUGAR: Lima, 16 de octubre del 2024


FIRMA DEL EXPERTO

I.DATOS GENERALES

1.9 Apellido y nombre del experto: Lic. Castillo Biagge Yil Andre Xavier

1.10 Cargo e institución donde labora: Especialista / Ministerio de Justicia

1.11 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario

1.12 Autor del instrumento : Huaman Martinez Mario Jesus

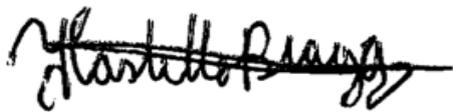
II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

III.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Buena

LUGAR: Lima, 17 de octubre del 2024


FIRMA DEL EXPERTO