



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
GLOBALES**

TESIS

**Gestión por Procesos y su relación con la Productividad de los
Trabajadores en la Empresa Inkas Berries Sac**

**Para Optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración De Negocios Globales**

AUTOR

**Ortega Serban, Poldi Pablo
(ORCID: 0000-0002-1021-0154)**

ASESORA

**Avila Bolivar de Andrade Piedra, Luisa Adriana
(ORCID: 0000-0002-4746-5644)**

Lima, Perú

2022

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de autor

Ortega Serban, Poldi Pablo

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 70905988

Datos de asesor

Avila Bolivar de Andrade Piedra, Luisa Adriana

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 09868123

Datos del jurado

JURADO 1: Villar Córdova Icochea Mario Andrés Martín, 07877999, 0000-0002-0786-6531

JURADO 2: Torres Vega, Cesar Medardo, 09889524, 0000-0002-6120-1602

JURADO 3: Romero Alarcón, Naty Alejandrina, 41005435, 0000-0003-2481-1628

JURADO 4: Murga Prieto, María Judith, 08797385, 0000-0003-2291-2396

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 416016

DEDICATORIA

La presente investigación, va dedicada en primer lugar a Dios por guiar mis pasos y permitirme alcanzar mis objetivos. A mis padres Félix y Ada por el apoyo incondicional y por el enorme sacrificio que han hecho por mí a lo largo de estos años.

A mi abuelo, Severo quien siempre me motivo a perseguir mis sueños, a seguir adelante y nunca desistir.

A mis hermanos, Lucero y Jordan por ser un apoyo incondicional, por sus consejos, comprensión y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que siempre creyeron en mí y me apoyaron día a día durante toda mi carrera profesional.

A los docentes de mi escuela por todas las enseñanzas y experiencias compartidas, en especial a mi asesora Luisa Ávila y el profesor Carlos Tassara por su tiempo y paciencia, ya que con mucha dedicación y apoyo continuo me permitieron desarrollar mi trabajo de investigación.

A mis amigos por sus palabras y apoyo para motivarme a seguir adelante.

INTRODUCCIÓN

El actual estudio denominado “Gestión por procesos y su relación con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac”, tiene como finalidad determinar la relación entre la gestión por procesos y productividad en los trabajadores de la empresa en mención. Asimismo, el estudio se apoya en la prueba estadística Chi cuadrado, la cual nos va a permitir observar el comportamiento de las variables, para determinar que si existe correlación entre la variable gestión por procesos y la productividad.

Por consiguiente, la investigación consta de seis capítulos: El primero precisa la realidad problemática, plantea el problema del estudio y, a la vez, los objetivos que busca la investigación, su justificación y su respectiva importancia del estudio. Por último, se describen los alcances y limitaciones del estudio.

El segundo capítulo detalla las investigaciones precedentes que estudiaron las mismas variables escogidas y las bases teóricas; finalmente, define términos básicos.

El tercer capítulo expone los supuestos o hipótesis planteadas del estudio, en el que se precisa si fueron aceptadas o rechazadas conforme con los resultados que se obtuvieron. De igual manera, comprende la operacionalización de variables y la matriz de consistencia.

El cuarto capítulo precisa el tipo, método y diseño de investigación, población y muestra del estudio, técnicas de proceso y análisis de la información recogida.

El quinto capítulo presenta la interpretación de los resultados del estudio para luego ser analizados.

Para finalizar, el sexto capítulo contempla las conclusiones y recomendaciones.

INDICE

METADATOS COMPLEMENTARIOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	v
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Formulación del Problema	1
1.1.1 Problema General	3
1.1.2 Problemas Secundarios.....	3
1.2 Objetivos, Generales y Específicos.....	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	4
1.4 Alcance y limitaciones	5
1.4.1 Alcance	5
1.4.2 Limitaciones	5
CAPITULO II	7
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	7
2.1 Antecedentes de la Investigación	7

2.2 Bases teórico-científicas: Gestión por Procesos	9
2.3 Bases teórico-científicas: Productividad	30
2.4 Definición de términos básicos	42
CAPITULO III	45
HIPÓTESIS Y VARIABLES	45
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos	45
3.1.1 Hipótesis General	45
3.1.2 Hipótesis específicas	45
3.2 Identificación de variables o unidades de análisis	45
3.3 Matriz lógica de consistencia	46
CAPITULO IV	47
METODO	
4.1 Tipo y método de investigación	47
4.2 Diseño de investigación.....	47
4.3 Población y muestra.....	47
4.4 Instrumentos de recolección de datos.....	49
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	49
4.6 Procedimientos de ejecución del estudio	49
CAPITULO V	50
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	50
5.1 Presentación e interpretación de los resultados	50
5.2 Análisis de Resultados	84
5.3 Discusión de Resultados.....	93
CAPITULO VI	96

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
6.1 Conclusiones.....	96
6.2 Recomendaciones	97
REFERENCIAS	99
APÉNDICE A. INSTRUMENTO	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	La empresa tiene identificada sus principales actividades.	50
Tabla 2.	En su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador. 51	
Tabla 3.	Los procedimientos de trabajo están documentados	53
Tabla 4.	Las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentadas.....	54
Tabla 5.	La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de sus actividades.....	55
Tabla 6.	Los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades. 56	
Tabla 7.	El desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.	57
Tabla 8.	El desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.	58
Tabla 9.	Se promueve que los colaboradores propongan mejoras a las actividades que se realizan. 59	
Tabla 10.	Las actividades se perfeccionan de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas. 60	
Tabla 11.	La empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestran deficiencias.....	61
Tabla 12.	Cuando se muestran deficiencias en un proceso se analiza para el rediseño de este.....	62
Tabla 13.	Me encuentro motivado al realizar mis labores.....	63
Tabla 14.	Me motivan las condiciones de trabajo de la empresa.	64
Tabla 15.	Me siento satisfecho con los logros alcanzados en mi área.....	65
Tabla 16.	Siento satisfacción al momento de cumplir con mis tareas en mi área.	66
Tabla 17.	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.....	67

Tabla 18.	Al realizar mi trabajo me preocupo por cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.	68
Tabla 19.	La empresa tiene un cronograma de actividades de corto mediano y largo plazo.	70
Tabla 20.	La empresa posee una buena planificación de sus actividades a realizar.....	71
Tabla 21.	La empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.	72
Tabla 22.	La empresa cuenta con un sistema de información que te permite trabajar productivamente.....	73
Tabla 23.	La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades	74
Tabla 24.	La empresa realiza auditorías internas para controlar las actividades.....	76
Tabla 25.	Se utiliza de manera óptima el tiempo en la jornada de trabajo.	77
Tabla 26.	Se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo.....	78
Tabla 27.	Las áreas cumplen con la entrega a tiempo del trabajo que se le asigna.	79
Tabla 28.	Se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible.....	80
Tabla 29.	Considero que la empresa ha crecido en los últimos años.	82
Tabla 30.	Considero que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.....	83
Tabla 31.	Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores individuales	85
Tabla 32.	Chi Cuadrado Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores organizacionales.....	86
Tabla 33.	Chi Cuadrado Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores de resultados	87

Tabla 34.	Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores individuales	88
Tabla 35.	Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores organizacionales	88
Tabla 36.	Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores de resultados	89
Tabla 37.	Chi Cuadrado Dimensión de mejora de procesos * Dimensión factores individuales ..	90
Tabla 38.	Chi Cuadrado Dimensión de Mejora de Procesos * Dimensión Factores Organizacionales	91
Tabla 39.	Chi Cuadrado Dimensión de Mejora de Procesos * Dimensión Factores de Resultados	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Representación esquemática de un proceso	10
Figura 2.	Definición de proceso y procedimiento.....	11
Figura 3.	Representación de un proceso y subproceso	11
Figura 4.	Relación de Cliente – Proveedor	13
Figura 5.	Clasificación de Procesos.....	16
Figura 6.	Ciclo de Deming.....	20
Figura 7.	Interrelación entre estructura organizativa (organigrama) y procesos operativos.....	21
Figura 8.	De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados	23
Figura 9.	Principales diferencias entre el enfoque funcional (vertical) y la gestión por procesos horizontal (horizontal).....	24
Figura 10.	Relación entre la eficacia y eficiencia.....	35
Figura 11.	Beneficios para incrementar la productividad.....	38
Figura 12.	Factores de la Productividad	41
Figura 13.	La empresa tiene identificada sus principales actividades.	51
Figura 14.	En su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador. 52	
Figura 15.	Los procedimientos de trabajo están documentados.	53
Figura 16.	Las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentadas.....	54
Figura 17.	La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de sus actividades	55
Figura 18.	Los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades. 56	

Figura 19. El desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.	57
Figura 20. El desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.	58
Figura 21. Se promueve que los colaboradores propongan mejoras a las actividades que se realizan.	59
Figura 22. Las actividades se perfeccionan de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.	60
Figura 23. La empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestran deficiencias.	61
Figura 24. Cuando se muestran deficiencias en un proceso se analiza para el rediseño de este.	62
Figura 25. Me encuentro motivado al realizar mis labores.	64
Figura 26. Me motivan las condiciones de trabajo de la empresa.	65
Figura 27. Me siento satisfecho con los logros alcanzados en mi área.	66
Figura 28. Siento satisfacción al momento de cumplir con mis tareas en mi área.	67
Figura 29. Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.	68
Figura 30. Al realizar mi trabajo me preocupo por cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.	69
Figura 31. La empresa tiene un cronograma de actividades de corto mediano y largo plazo.	70
Figura 32. La empresa posee una buena planificación de sus actividades a realizar.	71
Figura 33. La empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.	72G
Figura 34. La empresa cuenta con un sistema de información que te permite trabajar productivamente.	73
Figura 35. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.	75

Figura 36. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.	76
Figura 37. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.	77
Figura 38. Se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo.....	78
Figura 39. Las áreas cumplen con la entrega a tiempo del trabajo que se le asigna.	80
Figura 40. Se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible.....	81
Figura 41. Considero que la empresa ha crecido en los últimos años.	82
Figura 42. Considero que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.....	83

RESUMEN

La presente tesis denominada “Gestión por procesos y su relación con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac, tuvo como objetivo general determinar que la gestión por procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries. El estudio tuvo una duración aproximada de 6 meses. En relación con la metodología, se identificó que es de tipo aplicada, diseño no experimental y de corte transversal, descriptiva, con enfoque cuantitativo, ya que la muestra estuvo compuesta por 69 trabajadores de la empresa. El instrumento implementado para la recopilación de data fue un cuestionario compuesto por 30 afirmaciones en escala de tipo Likert. A través del instrumento utilizado se demuestra que las dimensiones diseño de procesos, control de procesos y mejora de procesos de la variable 1 (gestión por procesos) se relaciona con la variable 2 (productividad) y sus dimensiones. En consecuencia, se puede demostrar que la Gestión por procesos tiene relación con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac.

Palabras claves: Gestión, control, procesos, productividad, eficiencia, desempeño.

ABSTRACT

The present thesis called "Process management and its relationship with the productivity of workers in the company Inkas Berries Sac, had the general objective of determining that process management is related to the productivity of workers in the company Inkas Berries. The study lasted approximately 6 months. In relation to the methodology, it was identified that it is of applied type, non-experimental design and cross-sectional, descriptive, with quantitative approach, since the sample was composed of 69 workers of the company. The instrument implemented for data collection was a questionnaire composed of 30 statements on a Likert-type scale. Through the instrument used, it is shown that the dimensions process design, process control and process improvement of variable 1 (process management) are related to variable 2 (productivity) and its dimensions. Consequently, it can be shown that process management is related to worker productivity in Inkas Berries Sac.

Keywords: Management, control, processes, productivity, efficiency, performance.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del Problema

En la actualidad, se presencia un mundo cambiante y globalizado. La sociedad se encuentra institucionalizada y compuesta de organizaciones a nivel global y, a medida que se avanza, se atraviesan situaciones de cambios e incertidumbre, donde las organizaciones deben estar preparadas para las nuevas necesidades que surgen día a día y de esta manera innovar con nuevas ideas que les permita convertirse en una organización más competitiva y con alta productividad. Debido a ello, se necesita contar con una gestión por procesos adecuada y eficiente, ya que se le conoce como una variable de la cual depende la productividad de los empleados en una organización.

Por un lado, las empresas tienden a presentar dificultades en sus procesos operativos, de apoyo y hasta estratégicos, de igual manera en su entorno laboral, por lo que ocasiona que la productividad disminuya. Es por ello, que las empresas se alinean en poder ser diferenciadas por su competitividad, presentando lo más mínimo en equivocaciones, dado que se encuentran esperando nuevas oportunidades para innovar y perfeccionar sus procesos basados en una constante optimización.

Valdés (2010) señala que actualmente las organizaciones están presentes en un mundo mercantilista, en el que se expresa la competitividad y la globalización. En ese sentido, para alcanzar excelentes resultados, se requiere de la gestión de actividades y recursos a través de metodologías y el uso de herramientas para alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, el enigma que presentan las empresas en general es reconocer la gestión y la productividad, puesto que ahora se ha visto la necesidad de que las organizaciones intervengan en los procesos de gestión, no solo para tener éxito, sino para subsistir. Sin embargo, existen organizaciones que reconocen sus materiales y recursos para gestionar su empresa, pero no conocen el manejo adecuado de la gestión por procesos en cada actividad. Así también, hay empresas que comprenden la importancia de los procesos, pero no saben cómo desarrollarlo.

La empresa en estudio es una empresa exportadora del sector agroindustrial denominada Inkas Berries Sac, dedicada a la producción y comercialización de arándanos, cuya misión es proveer a la sociedad un producto con alto estándar en innovación y con un perfecto desarrollo genético de berries, organizándose de manera integral y sosteniblemente toda su cadena de valor, desde la genética de sus laboratorios a la mesa de sus consumidores. Brindando así, un producto saludable, de calidad, trazabilidad y consistencia. Esta empresa cuenta con muy buena participación en el mercado, siendo sus clientes principales Estados Unidos, Holanda, China, entre otros.

Sin embargo, considero que su productividad puede mejorarse poniendo principal atención en la gestión por procesos, la cual le permita llevar a cabo un buen manejo de funciones en cada área, puesto que se observa que existe desorganización en el desarrollo de los procesos, falta de coordinación entre las áreas, procedimientos no documentados, falta de control en las compras, las cuales se llevan a cabo sin un seguimiento adecuado, desorientación por parte de los trabajadores, lo cual conlleva a una gestión inadecuada de procesos, por lo que afecta a la productividad de los trabajadores y por ende a las áreas y no permiten que los objetivos se lleven a cabo correctamente.

La problemática que se ha identificado permitirá reconocer la relación de la gestión por procesos con la productividad de los trabajadores en Inkas Berries S. A. C., ya que, como se sabe, la gestión por procesos permite la mejora del desempeño en las empresas, con el fin de lograr mayor eficiencia, eficacia y flexibilidad generando valor en cada actividad. Por lo tanto, si la gestión por procesos permite que se pueda identificar, entender e incrementar el valor agregado de los procesos, por qué no aplicar este método para la mejora de la gestión en la institución, generando más productividad y competitividad.

1.1.1 Problema General

¿De qué manera la gestión por procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac?

1.1.2 Problemas Secundarios

¿De qué manera el diseño de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac?

¿De qué manera el control de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac?

¿De qué manera la mejora de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac?

1.2 Objetivos generales y específicos

1.2.1 Objetivo general

Determinar que la gestión por procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar que el diseño de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

Determinar que el control de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

Determinar que la mejora de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

1.3 Justificación e importancia del estudio

El actual estudio permitirá determinar la relación entre la variable gestión por procesos y la variable productividad. Por medio de los resultados, se espera que la empresa pueda conocer las opiniones de sus trabajadores respecto a los procesos que se desarrollan dentro de sus áreas y se pueda tomar decisiones para brindar soluciones a los problemas presentados.

En cuanto se obtengan los resultados del presente estudio, los altos mandos de la empresa Inkas Berries Sac podrán tomar decisiones que permitan mejorar sus procesos para que de esta manera sean más eficientes y se logre alcanzar los requerimientos y objetivos propuestos. La gestión por procesos debe profundizar y revisar continuamente cada proceso, para que, de esta manera, se garantice una correcta estructuración y

funcionamiento en las diferentes áreas, con el objetivo de perfeccionarlos para que tengan un desempeño eficaz y eficiente mejorando el rendimiento de cada proceso.

Además, esta tesis servirá como guía para investigaciones futuras y a su vez contribuirá con las empresas interesadas en mejorar su eficiencia, puesto que mediante esta investigación tendrán mayor amplitud de conocimientos para identificar sus falencias y encontrar solvencias para la mejora en la gestión de sus procesos que les permitirá elevar su productividad y puedan ser más competitivos.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

Esta tesis se enfoca en la gestión por procesos y evalúa la productividad de los empleados en Inkas Berries S. A. C., considerando la producción, comercialización y exportación de arándanos y berries.

El estudio tiene un alcance descriptivo, dado que su intención es reunir información acerca de la organización. También es de alcance cuantitativo ya que ambas variables se medirán a través de instrumentos validados, el cual consta de preguntas que se procesarán para comprobar las hipótesis planteadas.

1.4.2 Limitaciones

Las limitaciones centrales se presentaron durante el recojo de datos, realizada directamente con los empleados de la empresa por medio de encuestas enviadas vía web (Formulario de Google). Debido a la pandemia del Covid-19, no todos laboran presencialmente; por ello,

fue difícil contactar a cada uno, pese a que las encuestas fueron enviadas a los correos corporativos para el llenado correspondiente. Otra limitante fue el riesgo de no contar con información correcta, ya que se teme la falta de sinceridad y objetividad en las encuestas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

La investigación de Velazco (2019), titulada “Productividad y gestión de procesos en una empresa de consumo masivo, Santa Anita, 2018”, se enfocó en determinar la relación de la productividad y gestión de procesos en una empresa de consumo masivo. El diseño de la tesis expuesta fue no experimental, de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo y método deductivo, corte transversal y nivel descriptivo. Para la realización de esta, se utilizaron encuestas a 42 colaboradores de la empresa y, por medio de sus respuestas, se recogió la información. Como resultado, se infirió que la relación entre las variables analizadas es significativa; demostrando que la productividad es provechosa para la empresa.

La investigación de Advincula (2019), titulada “Gestión por procesos y su influencia en la productividad de la empresa Mecatrónica & Control SAC, Cercado de Lima, 2019”, tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión por procesos en la productividad de la empresa Mecatrónica & Control SAC. El diseño de la tesis expuesta fue no experimental, de tipo aplicada y de enfoque cuantitativo y tuvo método deductivo, corte transversal y nivel explicativo. Asimismo, se realizó una muestra de manera censal a 80 trabajadores, el instrumento empleado fue el cuestionario en tipo Likert. De este, resultó que la productividad depende de la gestión por procesos.

Lazo (2017) en su tesis catalogada “Comunicación organizacional y gestión de procesos en el área de lácteos de la empresa Nestlé Perú Distrito Cercado de Lima. 2017” tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión de procesos del área Lácteos de la empresa Nestlé Perú Cercado de Lima 2017. Su tipo de investigación fue aplicada, diseño no experimental y de enfoque cuantitativo, con método deductivo, nivel descriptivo y de corte transversal. Según lo indicado se realizó una muestra a 54 colaboradores a través de encuestas e instrumentos como el cuestionario de Likert. Se obtuvo como resultado que entre las variables analizadas sí existe relación, esto demostró que a los miembros de la empresa les falta una buena comunicación organizacional.

La investigación de Alccamari y Cuba (2019) denominada “La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018” tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión de procesos y productividad laboral. El enfoque del estudio expuesto fue cuantitativo, tipo descriptivo-correlacional, diseño no experimental, corte transversal. Asimismo, se realizó encuestas a 60 trabajadores y se alcanzó como resultado que las variables analizadas sí se relacionan.

La investigación de pregrado de Moscoso (2020) nombrada “La gestión por procesos y la comunicación interna en la empresa Angaman S.A.C. Los Olivos 2020” tuvo como objetivo determinar si existe relación entre gestión por procesos y la comunicación interna en la empresa mencionada. El diseño de investigación fue no experimental, enfoque cuantitativo, tipo aplicada, corte transversal y nivel descriptivo. Se alcanzaron los datos por medio de las encuestas de tipo Likert a 30 colaboradores. De esto, se determinó que las variables se relacionan positivamente.

2.2 Bases teórico-científicas: Gestión por Procesos

2.2.1 Gestión

De acuerdo con Huergo (2004) sostiene que:

La gestión es una acción completa que comprende a las actividades propias del trabajo en conjunto con la institución. Este vínculo permite la coordinación de diversas perspectivas y miradas, aproximándose a los objetivos determinados por la empresa de manera participativa y democrática. Asimismo, la gestión articula los procesos y resultados; tomándose con responsabilidad cada decisión. Así, los procesos del trabajo son creados y desarrollados participativamente para el alcance del proyecto.

Por consiguiente, se afirma que la gestión está compuesta por tareas alineadas y realizadas para lograr un objetivo en bases a una correcta planificación y organización.

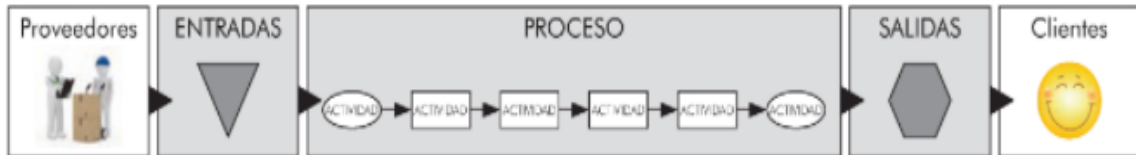
2.2.2 Proceso

El proceso equivale al grupo de actividades, interacciones y recursos que comparten un fin en común, el cual es garantizar un valor a través de la evolución de entradas en salidas. Bravo (2011) determina que un proceso es una totalidad que consiste en cumplir con los objetivos de la organización y agregar valor.

También Montaña (2015) afirma que el proceso está compuesto por las actividades a realizar en la reformación de entradas a salidas. De ese modo, se alcanza el producto o resultado para satisfacer al cliente o usuario conforme con el valor determinado.

Finalmente, se concluye que el proceso engloba a las actividades repetitivas que interactúan para la transformación de entradas en salida para brindar un valor al cliente y, de tal modo, cumplir con sus necesidades (Reinoso y Uribe, 2014).

Figura 1. Representación esquemática de un proceso



Fuente. Pardo Álvarez (2017, p. 19)

De acuerdo con la Figura 1, un proceso está compuesto por actividades donde se convierten insumos de entradas en productos de salida.

2.2.2.1 Proceso y Procedimiento

Para poder identificar los procesos y procedimientos, en primer lugar, se debe entender la definición de un proceso y un procedimiento.

Martínez y Cegarra (2014) diferencian procedimiento y proceso. Para ellos, el primero es el grupo de instrucciones para determinar el método que permite obtener el resultado planteado; mientras que el proceso es la acción

Figura 2. Definición de proceso y procedimiento

Concepto	Interpretación
Proceso	Qué hacer
Procedimiento	Cómo hacerlo
Procedimiento documentado	El cómo descrito en un documento

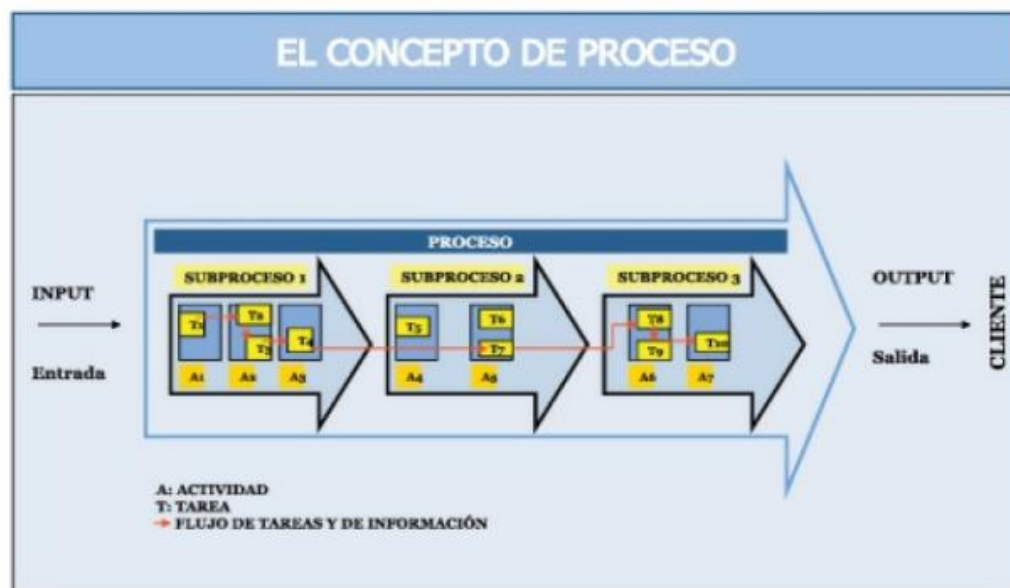
Fuente. Pardo Álvarez (2018, p. 20)

De acuerdo con la Figura 2, se diferencian el proceso y el procedimiento.

2.2.2.2 Procesos y Subprocesos

Martínez y Cegarra (2014) revelan que, al entender que los procesos son las actividades y recursos interrelacionados, se comprende que los subprocesos están en menor jerarquía dentro de los procesos, de igual modo, el valor es añadido dentro del sistema de gestión.

Figura 3. Representación de un proceso y subproceso



Fuente. Tomado de Martínez y Cegarra (2014, p. 51).

De acuerdo con la Figura 3, se identifica un subproceso como una colección de actividades interconectadas dentro de un proceso que operan para lograr un objetivo común.

Cuando se habla de un subproceso se comprende a que una acción se produce y se consume simultáneamente. Así, se obtiene un producto o servicio final completado. Asimismo, Martínez y Cegarra (2014) detallan que todo subproceso, como parte del proceso determinado, es de responsabilidad la atención al cliente interno, excepto durante la última actividad en la cadena del proceso, dado que el cliente final es atendido.

2.2.2.3 Procesos internos y procesos externos

Según Martínez y Cegarra (2014) exponen:

Los procesos, ya sean interno o externos, pueden ser interpretados como salidas o resultados que serán una nueva entrada. Se señalan personas, áreas o proceso, clientes o usuarios. De ello, se destaca que el cliente es quien recibe una atención o producto, así sean más de una oportunidad. Por otro lado, el usuario es identificado como quien se beneficia de un servicio o bien como parte del resultado; por ello, se solicita que la salida tenga un valor adecuado para la satisfacción del cliente conforme con sus expectativas.

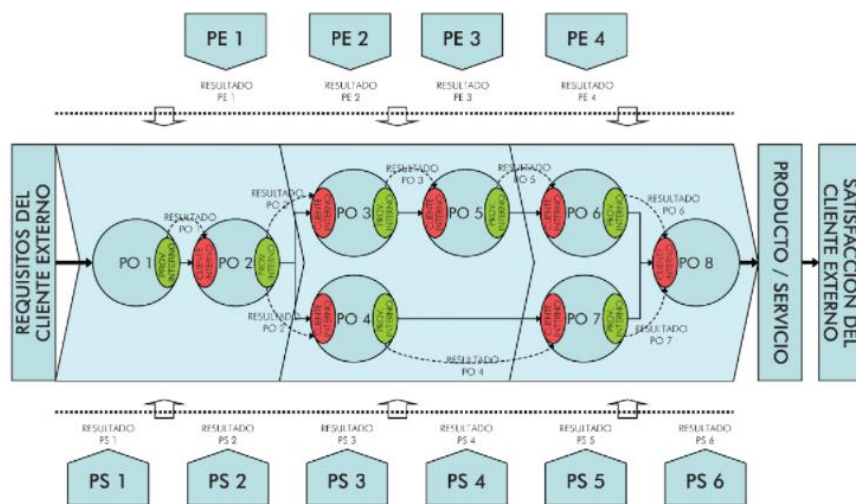
Asimismo, Martínez y Cegarra (2014) destacan que hay dos tipos de clientes:

- Clientes internos: Se encargan de recibir la salida de un proceso en específico para poder transformarlo de acuerdo con la función del proceso,

luego entregar una nueva salida a un siguiente proceso donde el nuevo cliente es el sucesor.

- Clientes externos: Se denominan clientes externos a quienes no están involucrados de manera directa con la empresa, ya sean proveedores, acreedores o clientes que adquieren el producto final luego de ser transformado a través de una serie de procesos.

Figura 4. Relación de Cliente – Proveedor



Fuente. Tomado de Pardo Álvarez, 2017, p.170)

Respecto con la Figura 4, se contempla la relación entre clientes y proveedores internos, quienes cumplen con funciones establecidas, desde que recogen el producto y la transforman dentro de su proceso, si bien es cierto ese cliente pasa a ser un proveedor para entregar una nueva salida al siguiente proceso.

2.2.3 Características de los procesos

En el estudio de Asturias Corporación Universidad (S, F., p.5) indica que los procesos necesitan tener tres características:

- Definibles: Los procesos deben estar correctamente identificados, descritos y bien documentados, para luego controlarse a través de indicadores y mediciones.
- Repetibles: Deben reiterarse en los mismos términos y condiciones, es necesario y fundamental que cada proceso sea comunicado con el fin de ser entendido y seguido por el personal que los ejecuta.
- Predecibles: Los procesos deben estar orientados al logro de los resultados y objetivos determinados, pues para ello, se requiere un seguimiento y control constante de las tareas o actividades del proceso para garantizar su estabilidad.

2.2.4 Clasificación de Procesos

Según Martínez y Cegarra (2014) para llevarse a cabo los objetivos en una organización debe seguir una secuencia de procesos, asociada en tres tipos:

- Procesos estratégicos. Tienen encomendada la responsabilidad de proporcionar dirección y gestión a la organización. Además, controlan y definen los objetivos, estrategias y políticas en una organización, se puede

entender entonces que son procesos que están directamente relacionados con la meta y enfoque de una compañía. Por ello, la gestión de procesos operativos, así como la prestación de soporte, están supeditados a ellos.

- Procesos operativos. Son aquellos procesos con un contacto más de cerca con el cliente externo, es indispensable para la transformación de un producto o servicio, ya que cuando el producto esté listo para entregar al cliente, este pueda percibir y valorar la calidad como resultado. Son sumamente importantes dentro de la organización ya que actúan directamente en respuesta a la demanda del cliente.

- Procesos de soporte. Estos implican dotar al negocio de todos los recursos necesarios, incluyendo personas, materias primas y hasta maquinarias, para brindar valor agregado a los clientes. Son sumamente críticos para una eficiente gestión en la organización y deben estar estandarizados. Los clientes que suelen existir en este proceso son clientes internos.

Por lo tanto, se puede afirmar que para que una organización alcance sus objetivos debe seguir una cadena de procesos estratégicos, operativos y de soporte. Estos trabajan en conjunto con una excelente planificación y organización para alcanzar los objetivos trazados.

Figura 5. Clasificación de Procesos



Fuente. Tomada de Apari (2017, p. 30)

Con respecto a la figura 5, se observa la clasificación de los procesos, apuntando cada uno según los requerimientos del cliente externo. El objetivo radica en reconocer los procesos y relacionarlos según su orden de ejecución de forma estructurada.

Por otro lado, Pardo Álvarez (2017) resalta acerca de la clasificación de procesos y sostiene que dependen de cada organización. Esto se debe al tipo de negocio: puede ser estratégico, operativo o de soporte. Por ejemplo, el proceso de compras sirve de ejemplo como un proceso estratégico, ya que es realizado por la dirección. No obstante, otras organizaciones pueden emplearlo como proceso operativo, según lo que la tipología del negocio establezca. Asimismo, existen empresas dedicadas a la compraventa de mercadería; y para otras empresas es de soporte, debido a que aporta en los recursos.

De acuerdo con este autor, los procesos se clasifican según sus actividades; sin embargo, esto no es relevante, dado que lo resaltante es que la identificación de los procesos sea correcta para su gestión adecuada.

2.2.5 Elementos de un proceso

Conforme con Pérez (2018), un proceso posee los siguientes elementos:

- El *input* se entiende por un producto obtenido de una fuente (externa o interna) siendo el resultado de algún proceso en la cadena de valor. La presencia de una entrada demuestra la realización sistemática de un proceso.
- La secuencia de actividades se designa a alguien con las habilidades y competencias con autoridad requerida para alguna función, ya sea para algún manejo de sistema, procesamiento de información o un método de trabajo sobre qué procesar, teniendo en cuenta la calidad, y el tiempo de entrega del resultado a otro proceso.
- Las salidas, puede ser un bien o un servicio, alcanzando los requerimientos de calidad del estándar de proceso, estas por ejemplo se podrían entender como el formulario diario que contiene un registro de las facturas recibidas, cantidad, fecha de vencimiento “La salida del proceso debe tener un valor que pase las expectativas del cliente o usuario”. (Pérez, 2018, p.53)

- Sistema de control, se puede identificar como los indicadores para visualizar el funcionamiento de un proceso, un producto, un resultado y del nivel de satisfacción del usuario.

2.2.6 Factores de un proceso

Pérez (2018) determina que los aspectos del proceso se pueden identificar en personas, materiales, recursos físicos, métodos y medio ambiente.

- Personas. Está denominada por un encargado y los que integran el equipo de proceso. Esto incluye las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias. El proceso de gestión de personas es la encargada de las siguientes actividades: contratación, integración y progreso de los contribuyentes.
- Materiales. Corresponde a los insumos y las semielaborados ejecutados en procesos de servicio caracterizándolos adecuadamente para su uso. La gestión de proveedores suele suministrar los materiales.
- Recursos físicos. Conformado por bienes movibles y no movibles que se encuentren en condiciones óptimas para que puedan ser usados por los colaboradores y puedan realizar sus actividades con eficiencia Aquí el autor refiere como responsable a los procesos de gestión de proveedores de bienes de inversión y mantenimiento de las bases.

- Métodos o planificación del proceso. Plan para la instrucción del trabajo. Consiste en el manejo de recursos, dirección en la distribución de acciones.
 - Llevar una evaluación a las funciones de un proceso.
 - Medir el cumplimiento de un producto del proceso.
 - Medir la satisfacción de los clientes.

- Medio ambiente. Proceso cuyo resultado muestra ser estable y predecible, por ende, se entiende que domina los factores del proceso. Cuando un proceso no tiene un buen funcionamiento, se debe saber e identificar cual es el factor que está interfiriendo, ya que es importante para tomar acciones que permitan alcanzar la calidad de la gestión.

2.2.7 Gestión por Procesos

Existen muchos estudios acerca de la gestión por proceso, según Asturias Corporation Universidad (s.f.) expone que:

La gestión por procesos es un sistema que permite identificar, comprender, y elevar un valor agregado en los procesos de una organización. De esa forma, debe cumplir con la estrategia y objetivo ya planificados para maximizar la satisfacción de clientes.

Luego, Moscoso (2020) indica que:

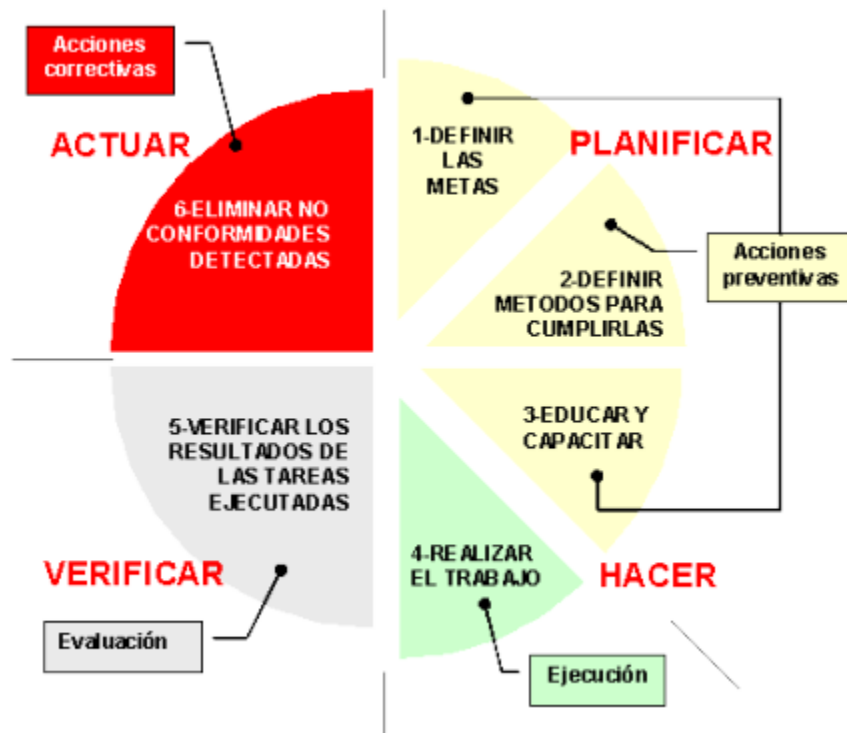
Dicha gestión comprende como un estilo de administración diferente a las estructuras tradicionales, en el que el cliente es prioridad sobre todas las tareas asignadas. Asimismo, el autor sostiene que tanto como conocimientos, herramientas

y actividades determinadas llevándose a cabo en colaboración y participación entre las áreas permiten beneficiar tanto a la empresa como al cliente.

Además, Pardo Álvarez (2017) plantea una diferencia entre gestión de proceso y gestión por proceso.

Por un lado, favorece en la estructuración y realización eficiente a través del ciclo de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Por otro lado, comprende ir más a fondo, tratando de implementar la visión de una organización mediante sus procesos, considerando como una cadena de actividades que empieza con la atención a los requerimientos del cliente y culmina con su satisfacción.

Figura 6. Ciclo de Deming

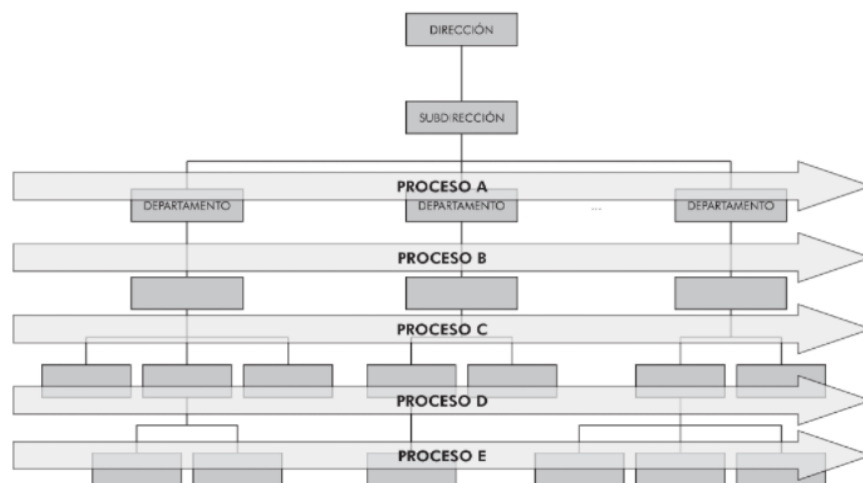


Fuente. Tomado de Sosa (2013, p. 320)

De acuerdo con la Figura 6, se observa la metodología asociada a la mejora continua, ya que para llevarse a cabo primero se tiene que definir cómo se va a realizar para posteriormente evaluar los resultados, observar el lado positivo o negativo del proceso, y en el caso de encontrarse alguna deficiencia se aplica la eliminación de los defectos, implantando mejoras.

Por lo general, las organizaciones tienen un organigrama jerárquico, como todos lo sabemos, de arriba a abajo, organizado por departamentos. Por otro lado, una cantidad significativa de procesos, particularmente los operativos, son multifuncionales, ya que estos involucran a varios departamentos y se ejecutan horizontalmente a través de esos departamentos. (Pardo Álvarez, 2017, p53)

Figura 7. Interrelación entre estructura organizativa (organigrama) y procesos operativos



Fuente. Tomado de Pardo Álvarez (2017, p. 54)

De acuerdo con la Figura 7, se puede observar un organigrama vertical conformado por departamentos de manera jerárquica, pero a su vez se percibe de manera horizontal los

procesos de cada departamento, lo que propone organizarse en torno a los procesos operativos.

Se puede deducir que las instituciones con estructuras organizativas más planas y flexibles facilitan los flujos de información y desarrollo de los procesos. De igual forma facilita la comunicación entre las áreas para un mejor desempeño en las actividades que se realizan.

De un enfoque funcional a un enfoque de gestión por procesos

Mayormente analizamos las organizaciones de manera “funcional”, con jerarquía, con predominio de la línea de mando, pero otro método de análisis es a través de un enfoque por procesos orientado a resultados, que brinda un panorama de manera horizontal en una organización, donde los límites entre áreas dejan de existir. (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2015, p.4)

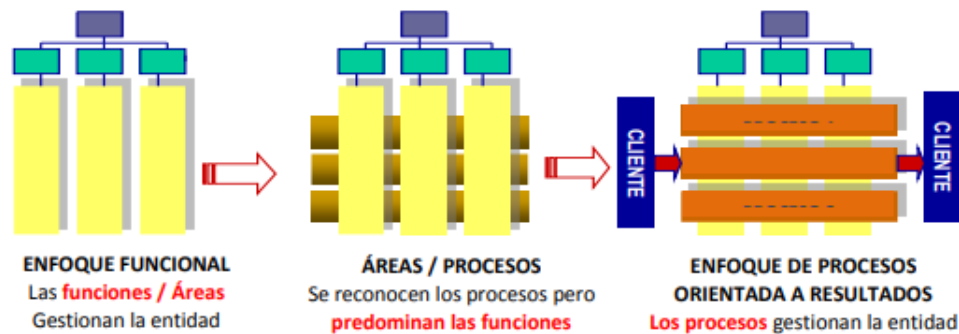
Mientras tanto, Álvarez (2017) indica que:

Se hace referencia a que los departamentos en una organización funcionan como reinos de taifas, como feudos donde lo importante son los procesos o actividades realizadas en “mi” departamento, minusvalorándose lo que ocurre arriba o debajo de la cadena productiva. No hay una visión global del negocio. Por lo tanto, la visión interdepartamental de procesos es muy restringida.

Considerando que la gestión por procesos pretende que las organizaciones giren en torno a sus procesos, evitando estructuras organizativas funcionales por una estructura basada en varios procesos, principalmente operativos. Podemos concluir que las estructuras

organizativas más planas y adaptables facilitan el flujo de información y el desarrollo de procesos.

Figura 8. De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados



Fuente. Tomado de PCM (2015)

De acuerdo con la figura 8, se puede observar que los enfoques tanto funcional como el enfoque de procesos tiende a estar más orientada a los resultados.

Para Pardo Álvarez (2017), la gestión por procesos:

Busca la estructura adecuada y organizativa a medida que se desarrollan los procesos, fundamentalmente los operativos, o en caso no sea posible, la asignación de los encargados de cada proceso que integran la estructura organizativa de toda la organización. También se analiza que una mejor y amplia visión de la empresa se da a través de sus procesos, donde se puede considerar que todos están interconectados y destinados a garantizar la satisfacción de todos los clientes ya sean externos o internos. Los clientes internos reciben una consideración especial porque muchos de los procesos que se desarrollan dentro producen outputs que no se entregan a clientes externos, sino a los internos.

Otra de sus características es entender la aplicación del enfoque basado en procesos a todas las facetas de la organización entendiéndose como un enfoque holístico.

De acuerdo con PCM (2015) expone las diferencias más importantes de un enfoque funcional y un enfoque orientado a resultados.

Figura 9. Principales diferencias entre el enfoque funcional (vertical) y la gestión por procesos horizontal (horizontal)

Enfoque funcional (vertical)	Gestión por procesos orientada a resultados (horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del entorno	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalita (Compartimientos estancados)	Trabajo en equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente. Tomado de PCM (2015)

Conforme con la Figura 9, se observa la diferencia de los enfoques respectivamente.

2.2.7.1 Importancia de gestión por procesos

Valdés (2010) sostiene lo siguiente:

La gestión por procesos comprende a una organización como un sistema compuesto por varios subsistemas, que son los procesos que la componen, lo que conlleva a identificar y analizar los procesos para conocer aquellos que necesitan ser mejorados, asegurando proyección y rendimiento más eficaz y eficiente. También es necesario tratar los requerimientos del

cliente como un aspecto crítico de la organización y desarrollar nuevos conceptos para el trabajo en equipo.

Al considerar e implementar una gestión por procesos, la empresa tiende a automatizarse y le permite interactuar mejor teniendo control en sus diferentes procesos.

Se puede inferir que es importante observar a la organización desde un punto de vista macro, visualizando todos los procesos con los que cuenta a través de un mapa de procesos, donde se procura tener una documentación e información desde el funcionamiento, encargados, recursos, entradas y salidas, hasta las diferentes interacciones entre los procesos.

2.2.7.2 Beneficios de Gestión por procesos

Según Junta de Castilla y León (2004), la gestión por procesos permite obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- Dirigir los procesos a la satisfacción, requerimientos y necesidades de los clientes.
- Permite mejorar la comunicación e información entre las áreas.
- Disminuye el periodo de prestación de un servicio, por consecuencia hay optimización de tiempo en los procesos.
- Brindar un amplio panorama de la organización donde se pueden observar sus procesos y como se relacionan entre las áreas.
- Se descartan actividades que no suman valor a los procesos, logrando la reducción de costos.

- Crea un lazo de compromiso hacia los trabajadores para alcanzar los objetivos y la satisfacción del cliente.
- Permite que la organización cuente con herramientas que localice deficiencias organizativas y sistémicas, con el fin de adicionar cambios que reduzcan los riesgos.

2.2.7.3 Objetivos de una Gestión por Procesos

USAID (s. f.) resalta que la gestión por procesos tiene un propósito el cual es representar claramente un mejoramiento continuo.

- Instaurar procedimientos a detalle para elaborar un trabajo más eficiente
- Evitar acciones repetitivas
- Perfeccionar los procesos para tener resultados de calidad
- Rechaza la burocracia en los procesos
- Renovar permanente las actividades desarrolladas

2.2.8 Mejora Continua

Según Martínez y Cegarra (2014) mencionan que:

La mejora continua consiste en un proceso estructurado donde todos los involucrados en una organización participan cuya finalidad es brindar mejoras en la calidad, producción y competencia, impulsando el empleo eficiente de recursos e incremento del valor para los clientes.

Según Gutiérrez (2005) expone que:

La mejora continua debe ser el principal objetivo en las organizaciones; para así, aumentar el desempeño. Por tanto, destaca la inserción de cinco principios: enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoques basado en procesos y sistemas de gestión.

De ese modo, las organizaciones deben de buscar la forma de acrecentar el enfoque al cliente para satisfacerlos aún más; para ello, se resalta un mayor conocimiento de sus necesidades. A su vez, es primordial enfocarnos en perfeccionar el liderazgo siendo este ejemplar y efectivo. Además, se debe aumentar e intensificar la colaboración de los integrantes de la organización y de su compromiso en los procesos. Acrecentar el panorama en general de los procesos (donde se genera la calidad) y, mejorar la comprensión del sistema.

Otro autor sostiene que las mejoras continuas son constantes perfeccionamientos, se considera su ejercicio como sistema o proceso organizacional. Su mejoramiento permite la flexibilidad, adaptación y calidad de bienes y servicios, ya sea desde la producción o administración. Por tanto, el principio de continuidad permite dicha adaptación para el alcance de soluciones a los retos (Bravo, 2012).

Desde la perspectiva de Ramírez *et al.* (2021), la mejora continua requiere de la implementación de recursos o estrategias que faciliten la producción. En ese sentido, también se destaca el progreso de su función considerando los programas analíticos y de capacitación. Así, se sustenta que la mejora continua es necesaria en el campo de la gestión

por procesos. A su vez, este comportamiento indica que la producción puede ser originada con eficientes acciones y tareas.

Por ende, la mejora continua se interpreta como un enfoque que minimiza los errores de forma permanente, basándose en una visión continua, de medición y retroalimentación sobre el rendimiento de los procesos, descartando actividades que no agregan valor, para alcanzar el objetivo de perfeccionar la productividad organizacional

2.2.9 Dimensiones de gestión por procesos

Según Evans y Lindsay (2008) indican que las dimensiones de la gestión por procesos son:

a) Diseño de procesos

Un proceso comienza con el diseño de este, identificando y documentando cada uno de ellos, siendo la documentación la descripción de su realización, por lo tanto, comprenden actividades usuales dentro de una organización y deben ser explicado a través de una investigación detallada, en esta fase mayormente se incluye diagramas de flujo, descripción detallada de los procedimientos y estándares e instrucciones de trabajo.

Llevar a cabo un buen diseño de proceso se orienta a evitar o prevenir una mala calidad, asegurando los bienes y servicios para el correcto cumplimiento con los clientes. El tener el diseño adecuado hará posible que el producto sea de calidad y alcance los requerimientos mínimos de los clientes tanto internos como externos. En consecuencia, permitirá a la organización lograr un mejor rendimiento y desempeño esperado.

b) Control de procesos

Contando con un proceso ya diseñado, se necesita controlar en base a periodos cortos y hacerlos mejor a largo plazo. Sin embargo, para alcanzar esas mejoras, se debe tener en cuenta el uso de indicadores de gestión los cuales permitan efectuar un monitoreo permanente para evaluar el rendimiento de cada proceso. Por lo tanto, este paso se basa en observar cualquier advertencia que ocasione hechos atípicos y se pueda conservar un óptimo nivel de desempeño. Lo cual debe evaluarse y seguidamente comunicarlo al encargado del proceso para lograr establecer los puntos de falencias y apuntar por las mejoras en base a los resultados.

Asimismo, añaden los autores que el control de procesos es primordial por las siguientes razones: primero, los métodos de control de procesos establecen la base para el manejo diario eficaz; segundo, las mejoras que se puedan dar a largo plazo no se efectuaran a menos que el proceso pueda estar bajo control.

c) Mejora de procesos

Para identificar temas críticos de un proceso, primero es necesario comprender lo que genera en los resultados recibidos de los clientes. Luego, determinar los indicadores y las causas que está originando problemas. Para luego aplicar una mejora continua y mejorar la calidad de los procesos. Es necesario evaluar su desarrollo y proponer estrategias para mejorar el desempeño, así como establecer un plan de implementación y herramientas para asegurar que estas se lleven a cabo en un menor tiempo de ciclo. Esto

se logra agilizando y simplificando los procesos para eliminar los pasos que no agregan valor, reduciendo el potencial de errores y fallas, para poder brindar una mejor visibilidad general.

Además, establece que el rediseño radical de procesos es una opción, lo que implica la exclusión de los procedimientos existentes y la reinención del proceso, no solo una mejora incremental. El objetivo es mejorar significativamente el rendimiento.

2.3 Bases teórico-científicas: Productividad

2.3.1 Productividad

Según Gutiérrez (2005) menciona que:

La productividad son resultados logrados como parte de un proceso, su incrementación permite mayores alcances; para ello, los recursos utilizados son de utilidad. Su medición tradicional es calculada por el cociente entre salida y entrada. Por lo consiguiente, el perfeccionamiento continuo es una característica propia de la productividad para obtener mejores resultados.

Para Jiménez (2009), dicha variable es el resultado de la interacción entre número de recursos empleados en un periodo de tiempo y cantidad de bienes producidos. Así, permite evaluar el rendimiento del equipo de trabajo y de las maquinas, como también las diversas áreas.

De igual manera, Escalante y González (2015) indican que es un indicador que mide que tan bien se emplean los recursos para su elaboración. Partiendo de ello, la eficiencia de

todos los componentes englobados en su ejecución, tanto como recursos humanos, conocimiento, capital, etc., son usados para una mejor fabricación de los bienes y servicios.

Por su lado, Mir (2018) sostiene que:

Lo conceptualiza como el alcance del tiempo de producción y su eficiencia con relación al cumplimiento de las actividades ejecutadas. No obstante, la productividad es determinada como la capacidad de elaborar más de lo solicitado. En esta labor se implica una mayor aplicación del esfuerzo mental o físico, así como el control de la distracción o del entretenimiento.

Con base en lo anterior, para que una organización quiera obtener un alto grado de productividad, se requiere la efectividad en la gestión de sus recursos y de su utilidad. Por ende, “el capital humano [...] son los que se encargan en gestionar o utilizar los recursos en una empresa, convirtiéndolo en el factor esencial para la obtención de un valor añadido.” (Gómez y Lozano, 2017, p.381)

2.3.2 Productividad como indicador

Para Gutiérrez (2005) sostiene que la productividad es un indicador:

Esta permite evaluar el rendimiento y la calidad del proceso; de igual modo, se efectúa con los equipos y recursos empleados con el fin de alcanzar el producto deseado. Para ello, se requiere de un ejercicio alineado a la eficacia. Por tanto, la productividad permite medir la eficiencia en que una empresa maneja y utiliza los recursos para fabricar bienes y servicios.

Considerando que, para calcular la productividad se estima el cociente entre resultados y recursos implementados.

$$\text{Productividad} = \text{Resultados obtenidos} / \text{Recursos empleados}$$

2.3.3 Uso de medidas de productividad

Acorde con Koontz y Weihrich (2012) mencionan que:

Dicho componente comprende a la efectividad y eficiencia del rendimiento de la organización y del personal; por tanto, se comprende que si se logran los objetivos hay efectividad, si logras las metas planteadas con un menor uso de recursos hay eficiencia. En consecuencia, la empresa que quiere ser eficaz debe ser efectiva y eficiente.

Asimismo, Ciprian y Santos (2020) sostienen que:

La eficiencia y eficacia son indicadores que se hallan estrechamente relacionadas con la productividad, la medición de estas permite obtener los resultados. Sin embargo, si los resultados obtenidos son negativos, esta será una oportunidad de mejora para la organización, pero enfocado en sus procesos.

Se puede concluir que la productividad puede ser evaluada considerando la producción de una asociación entre la eficacia y eficiencia para alcanzar las metas solicitadas, pero siempre y cuando teniendo como base a un indicador en común, para que se pueda observar que tan bien se está realizando el proceso.

Finalmente, Gutiérrez (2005) expone que la productividad es calculada mediante los resultados y los recursos implementados en su realización. Su medición es a través de unidades elaboradas, ventas; sin embargo, los recursos se estiman mediante la cantidad de empleados, tiempo de fabricación, entre otras.

La productividad vista de esta manera, tiene 2 componentes:

2.3.3.1 Eficiencia

Robbins y Coulter (2005) añaden que “la eficiencia es conseguir la mayor cantidad de resultados a través de la inversión mínima” (p.7).

Moreno y Rodríguez (2020) sostienen que:

Teniendo en claro que la eficiencia guarda un vínculo directo con el manejo de insumos que se utilizan durante la faceta de transformación de un producto, se añade que es necesario observar el desarrollo de los trabajadores y analizar los límites humanos de los operarios apreciando el esfuerzo de estos para mejorar el rendimiento operativo que permitirá aumentar la eficiencia. Por otro lado, por medio de la minimización de tiempos inutilizados, la eficiencia es mejorada. A ello, también se suma la observación de las insuficiencias de materiales o abastecimientos, así como el control y manejo de las actividades.

Por lo tanto, una entidad, bien o individuo puede considerarse eficiente si alcanza los resultados deseados mientras utiliza con optimización los recursos disponibles.

2.3.3.2 Eficacia

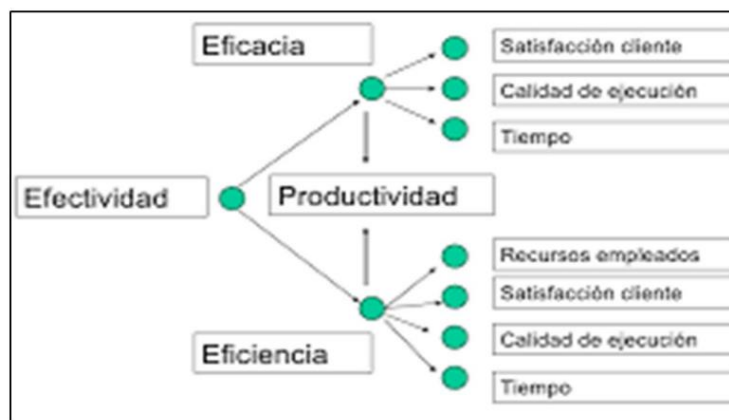
Alva y Juárez (2014) afirman que:

La eficacia se relaciona con la productividad, debido a que se mide a través de los resultados y el cumplimiento de objetivos creando más valor. Este concepto concientiza el motivo de la realización de acciones y conocer los resultados acordes con las tareas asignadas por la organización. Por otro lado, mediante la mejora en la eficacia, la productividad también es optimizada; así, se busca aumentar la productividad del equipo, las herramientas, los procesos, entre otros. Asimismo, por medio de este ejercicio, los productos con defectos son reducidos, la operación mejora y se reducen las deficiencias en los recursos o equipos. Además, se incrementan las competencias del personal y se promueven capacitaciones.

Desde la perspectiva de Barradas *et al.* (2021), la eficacia es alcanzada por medio del análisis del funcionamiento en el sistema de producción. De ese modo, los inputs y outputs son estudiados con el fin de identificar la manera en que realizan las acciones en la compañía. En ese sentido, los elementos inmiscuidos en la eficacia requieren de una señalización clara dentro del proceso, dado que la falta de este aspecto no permite un resultado en óptimas condiciones. Asimismo, la eficacia permite el desenvolvimiento de diversas características propias de una organización de calidad.

Para Montoya *et al.* (2018), la eficacia mantiene su relación con el grado de aprovechamiento de recursos. Este aspecto es de utilidad para medir la productividad en una organización. En esa línea, los recursos, el tiempo y los resultados son condiciones que determinan el modo en que se produjeron los bienes o servicios. De ese modo, se trata sobre una expresión de calidad y de buenas condiciones durante las fases de la elaboración de los productos. Así que, el desempeño es parte de este balance para una mejor actuación en el cumplimiento de las actividades.

Figura 10. Relación entre la eficacia y eficiencia



Nota. Tomado de Apari (2017, p. 42)

De acuerdo con la figura 10, se puede observar el correcto enlace que se debe de tener para poder alcanzar una excelente productividad en una organización.

Efectividad

También se debe tener en cuenta el termino efectividad, ya que involucra la eficiencia y la eficacia.

Autores como Pérez (2013) determina que la efectividad es alcanzada cuando los objetivos son cumplidos, su medición se calcula por medio de los resultados. Por tanto, se requiere conocer la satisfacción del cliente al recibir su producto en el tiempo estimado.

Por otro lado, Rincón (2001) señala que:

Es la realización de los objetivos que permite identificar la efectividad de la productividad. Además, se destaca su relación con la satisfacción de los clientes. Para su alcance, cada empleado debe contribuir adecuadamente de acuerdo con las actividades de su área y la exigencia de los consumidores.

A su vez, Salcedo *et al.* (2019) determina que:

La efectividad consiste en alcanzar un correcto ejercicio de la administración. En ese contexto, dicho resultado puede alcanzarse considerando la participación de los trabajadores en el proceso de producción. Asimismo, la eficiencia y eficacia son elementos sumamente relacionados en el alcance de la efectividad. Así, la confluencia de las primeras se constituye como la base de una calidad en la organización, evaluando la satisfacción del cliente con relación al producto.

2.3.4 Objetivo de la productividad

Como bien afirma Sevilla (2016), la productividad pretende medir la eficiencia de la producción, considerando cada recurso o elemento empleado. En ese sentido, la eficiencia se comprende como el rendimiento

máximo por medio de un uso mínimo de recursos. Es decir, la productividad será mayor cuando los materiales utilizados sean menores en la producción.

2.3.5 Importancia de la Productividad

Según Razuri (2021) comenta que:

La productividad es muy importante, ya que es el indicador que posibilita medir la eficiencia de una organización y controlar sus actividades, midiendo la producción que se está obteniendo, por lo que a través de ella nos permite saber el rendimiento de los factores productivos con el fin de ser competitivos y tener calidad en los procesos.

2.3.6 Beneficios de incrementar la productividad

Escalante y Gonzales (2015) sostienen que la productividad calcula la producción de los bienes, considerando su interacción y el uso de materiales con el fin de obtener la producción adecuada. Por tanto, al aumentar la productividad, se contemplan estos beneficios:

Figura 11. Beneficios para incrementar la productividad

Para la empresa	Para los trabajadores	Para el país en general
Producciones más altas.	Mejores sueldos y oportunidad de desarrollo.	Conservación y cuidado de recursos.
Menores costos de producción.	Mejores condiciones de trabajo.	Una mayor renta pública.
Precios más bajos en sus artículos en el mercado.	Más fuentes de trabajo.	Mejor infraestructura para la industria.
Una mayor demanda en sus productos.		Mejores servicios sociales.
Mayores ganancias o beneficios.		Mejor nivel de vida.
Expansión de los negocios.		Un crecimiento económico más alto y un incremento de producto interno bruto.
Inversión en tecnología.		Abatimiento de la inflación.
Inversión en investigación y desarrollo.		Competitividad.
Diversificación de los negocios.		Una balanza comercial equilibrada o favorable.

Fuente. Tomado de Escalante & Gonzales (2015)

2.3.7 Factores de la Productividad

Según García (2011), concurren tres factores en la productividad: capital, personas y tecnología. Por tanto, su equilibrio es preponderante debido a su interdependencia y al alcance de un rendimiento eficiencia con relación al mínimo costo y esfuerzo.

Para un mejor entendimiento de los factores de la productividad, se debe entender individualmente el concepto de cada una de ellas. Por ello, García (2011) sostiene que:

- Factor capital. Comprende la inversión total de los materiales empleados en la fabricación del producto. Su calificación es como activos fijos: equipo, maquinarias, herramientas, entre otros.
- Factor personas. Cabe resaltar que en una economía como la actual, la productividad en el factor gente se mide no solo por el trabajo en físico, sino

también con el trabajo mental, entendiéndose que el talento humano es muy notable; por ello, se mide la productividad. Por lo tanto, se debe considerar notablemente las condiciones de los espacios en una organización para la fabricación de los productos, por lo que se debe comprender que es el factor gente quienes pondrán en marcha la fabricación con la utilización de las maquinarias.

También, el personal contratado para cumplir con las actividades de la empresa debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y competencias, más aún ser creativo para poder solucionar cualquier problema ya sea de operación o de distribución. En la actualidad, se prioriza la gestión del conocimiento en el incremento y desarrollo de las organizaciones.

- Factor tecnología: La tecnología actualmente ha revolucionado las industrias y es una necesidad para las organizaciones adoptarlas, ya que incluye a las aplicaciones de soporte como programas y paquetes de software, brindando servicios de información y reduciendo procesos.

Se debe comprender que ningún factor es igual al otro, actúan de manera diferente, pero tiene que estar equilibrado, ya que son independientes. Estos factores deben dar un rendimiento al máximo obteniendo un resultado el cual debe ser evaluado constantemente con un indicador apropiado de productividad. El total de estos resultados permitirá saber el aporte que está brindando a la productividad de la organización.

Según Cruelles (2012), el nivel de aprovechamiento de los factores se mide a través de la productividad considerando así su constante control. Por ende, cuando la productividad sea más elevada, los costes de producción serán menores. Así, la competitividad aumentará en el mercado.

2.3.8 Factores internos y externos de productividad

“Las organizaciones cuentan con factores que deben ser la base de los programas de productividad, ya que la mejora de productividad dependerá de una correcta identificación y uso de estos factores.” (Prokopenko, 1989, p.9)

Según Prokopenko (1989) sostiene que:

Por un lado, los factores internos son controlados y, por lo contrario, los factores externos no. En ese sentido, los primeros son considerados bajo dos grupos: de difícil alteración y de fácil alteración. Por tanto, dicha clasificación favorece la intervención financiera.

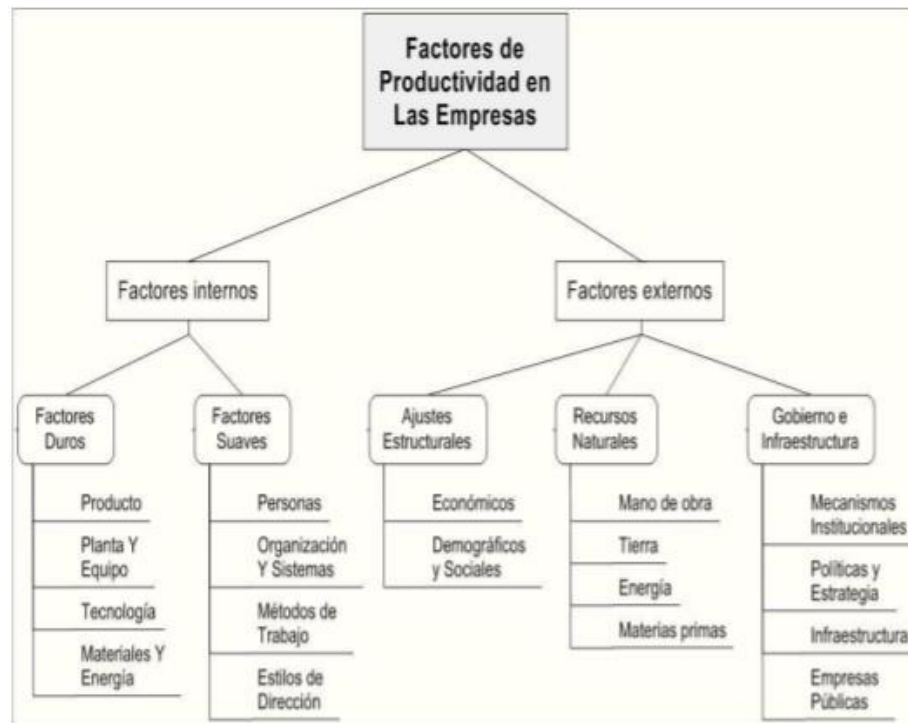
Por otro lado, los factores externos son mucho más fáciles de controlar y clasificar acorde con los ajustes de la institución. Por ello, se requiere su consideración durante la planificación, dado que permite alcanzar un impacto significativo.

También se debe tomar en cuenta la gestión del talento, como lo indica (Fernández, s.f.) en su artículo:

Cabe resaltar que muy aparte de los factores ya sean externos o internos, de igual manera para los trabajadores puede afectarlos como también puede beneficiarlos. Por lo que se adhiere que el activo con más

importancia que debería tener la empresa es hacia el capital humano, porque de que valdría si el trabajador no se siente motivado ni satisfecho a la hora de desarrollar sus funciones, afectaría negativamente a la organización por una baja productividad.

Figura 12. Factores de la Productividad



Fuente. Tomado de Reig (2015, p. 272)

De acuerdo con la Figura 12, se puede observar los diferentes factores que impactan a la productividad, lo cual debería ser el principal interés por parte de las empresas a identificarlas.

2.3.9 Dimensiones de productividad

Cequea y Rodríguez (2012) mencionan que las dimensiones se clasifican en factores individuales, organizacionales y de resultados.

- Factores individuales. Relacionados con el estado interior de las personas que influye para lograr el rendimiento y desempeño en la organización. Es el elemento conductual que puede intervenir de manera positiva o negativa a la productividad. En este se encuentran la motivación, satisfacción, participación y compromiso.
- Factores organizacionales. Vinculados con los procesos de una organización, los cuales se han pronosticados anticipadamente y que tienen influencia en los trabajadores. Entre ellas se encuentran: la formación y desarrollo, las habilidades gerenciales, la estabilidad, flexibilidad y, gestión de la información y el control
- Factores de resultados. Influyentes en la producción de la organización y en sus resultados. Entre estos factores podemos mencionar: la eficiencia, eficacia y el crecimiento.

Referente a lo mencionado, para llevar una correcta medición de productividad, se debe calcular de forma individual cada uno de los factores que influyen en una entidad, adicionalmente se debe tener muy en cuenta los factores humanos, ya que estos también están directamente relacionados con la productividad.

2.4 Definición de términos básicos

Proceso. Es una colección de actividades interconectadas diseñadas para lograr una meta, comenzando con la conversión de entradas en resultados o productos de salida (Reinoso, 2014, p.41).

Subprocesos. Son componentes más específicos de un proceso. Tiene que estar identificado para poder ser beneficiosa y poder alejar posibles problemas potenciales y permitir múltiples tratamientos dentro del mismo proceso (Maldonado, 2011, p.2).

Procedimiento. Un método particular de cumplir una actividad. Los procedimientos mayormente se manifiestan en documentos que especifican el propósito y alcance de una actividad, así como quién lo realiza, cuándo, dónde y cómo realizarse, así como los materiales, equipos y documentos que se debe usar. Adicionalmente entendiendo la forma en que debe controlarse y registrarse (Maldonado, 2011, p.2).

Actividad. Conjunto de actividades relacionadas con el procedimiento y facilita su gestión (Maldonado, 2011, p.2).

Indicador. Es un dato específico, medible y observable que puede probar el progreso de un proceso o actividad hacia el logro de resultados (Maldonado, 2011, p.2).

Gestión. Son acciones y herramientas en conjunto cuyo propósito es evitar posibles errores en un determinado proceso, definiendo los pasos a seguir mediante acciones y procedimientos con el objetivo de comprometer la calidad no solo en los productos, sino también en los procesos (Sistemas de gestión de la calidad, 2015).

Cliente. Es un individuo o entidad que adquiere voluntariamente bienes o servicios que desea o requiere. Asimismo, es la principal fuente para promover la fabricación y comercialización de los productos (Thompson, I. 2006).

Productividad: Resultado de la utilización correcta de recursos relacionados con los productos y servicios propiciados. En ese sentido, la productividad indica la situación de la eficiencia y la eficacia (Hernández, 2011, p.24).

Competitividad. Se entiende como la capacidad de poder suministrar productos con la calidad solicitada satisfaciendo a sus clientes con un bajo costo (Pérez, 2018, p.154).

Control. Es el proceso el cual permite observar las actividades y saber si están o no cumpliendo con las expectativas proyectadas.

Eficiencia. Vinculo alcanzado por medio de los resultados y recursos implementados (Sistemas de gestión de la calidad, 2015).

Eficacia. Capacidad para el cumplimiento de actividades y alcance de resultados (Sistemas de gestión de la calidad, 2015).

Mejora continua. Proceso continuo de la gestión, con el fin de optimizar y obtener mejorías en el desempeño de una institución por medio de la participación de sus miembros (Fernández, 2013, p.274).

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis General

La Gestión por Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac

3.1.2 Hipótesis específicas

HE1. El diseño de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac

HE2. El Control de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac

HE3. La Mejora de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac

3.2 Identificación de variables o unidades de análisis

Variable 1: Gestión por Procesos.

Variable 2: Productividad

3.3 Matriz lógica de consistencia

Título: Gestión por procesos y su relación con la productividad de los trabajadores en la empresa Inka's Berries Sac.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable 1: Gestión por procesos	D1. Diseño de Procesos D2. Control de Procesos D3. Mejora de Procesos	Identificación Documentación
¿De qué manera la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	Determinar que la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inka's Berries Sac.	La Gestión por Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inka's Berries Sac			Monitoreo Permanente Desempeño de procesos
Problemas Secundarios	Objetivo Especificos	Hipótesis Especificos			Mejora continua Rediseño de procesos
PE1. ¿De qué manera el Diseño de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	OE1. Determinar que el Diseño de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	HE1. El Diseño de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?			Variable 2: Productividad
PE2. ¿De qué manera el Control de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	OE2. Determinar que el Control de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	HE2. El Control de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	Planificación Gestión de información Control		
PE3. ¿De qué manera la Mejora de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	OE3. Determinar que la Mejora de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	HE2. La Mejora de Procesos tiene relación con la Productividad de los trabajadores de la empresa Inka's Berries Sac?	Eficiencia Eficacia Crecimiento		

CAPITULO IV

METODO

4.1 Tipo y método de investigación

Este estudio expresa la intención de analizar la relación entre la variable 1 (gestión por procesos) y la variable 2 (productividad).

– **Tipo de Investigación**

De metodología cuantitativa, tipo aplicada, no experimental de corte transversal, correlacional. Se realizó la recolección de datos plasmándose en el análisis estadístico, con la finalidad de identificar las características con que se pueda medir el objetivo del estudio.

– **Método de investigación**

Aplicación de una encuesta conformada por 30 preguntas con opciones de tipo Likert; es decir, presenta corte transversal.

4.2 Diseño de investigación

El diseño fue no experimental, dado que no se manipuló ninguna variable, solo fueron observadas en su contexto natural y analizado posteriormente.

4.3 Población y muestra

Población

La población estuvo establecida por trabajadores de la compañía Inkas Berries S. A. C., integrada por 84 participantes de las diversas áreas con que cuenta la compañía.

Muestra

Se halló la muestra por medio del uso de la siguiente fórmula:

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

Donde

n = muestra a encontrar

$Z = 1.96$

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$E = 0.05$

$N = 84$

$$n = \frac{(84)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(83)(0.0025) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = 69.07$$

La muestra estuvo compuesta por 69 trabajadores que pertenecen a las diferentes áreas de la empresa y vinculados con el objeto analítico. Su utilidad fue necesaria para aplicar el instrumento de medición.

4.4 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento elaborado fue un cuestionario con 30 ítems ordenadas consecuentemente, con respuestas de escalas tipo Likert para recaudar información de los encuestados.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Al concluir las encuestas, se procede con la tabulación tras la revisión de respuestas; además, se aplicaron criterios estadísticos del software SPSS.

Luego de ello, se utilizaron gráficos y tablas para poder interpretar los resultados para visualizar y entender la información conseguida.

Por último, mediante la prueba Chi-cuadrado se analizó y comprobó la relación entre las variables, con la finalidad de aceptar o refutar las hipótesis del estudio.

4.6 Procedimientos de ejecución del estudio

Se elaboró la investigación por medio del siguiente proceso:

- Empleo de una solicitud previa coordinación para el permiso correspondiente cuyo objetivo fue realizar la encuesta a los empleados de la institución.
- Comunicación a los trabajadores de la empresa sobre el presente trabajo de investigación con el fin de que puedan responder el cuestionario con toda sinceridad.
- Aplicación del cuestionario.
- Recojo de datos, se realizó la tabulación y se analizó los resultados obtenidos.

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación e interpretación de los resultados

El cuestionario aplicado consta de 30 preguntas aplicadas a 69 trabajadores de Inkas Berries S. A. C. Así, se corroboraron las hipótesis y los objetivos estipulados. Para conseguir lo propuesto, se siguió cada paso del procedimiento y se recolectó la data del trabajo investigativo.

Variable 1: Gestión por Procesos

Indicador 1: Identificación

Tabla 1. La empresa tiene identificada sus principales actividades.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	7,2	7,2	8,7
Válido De acuerdo	28	40,6	40,6	49,3
Totalmente de acuerdo	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

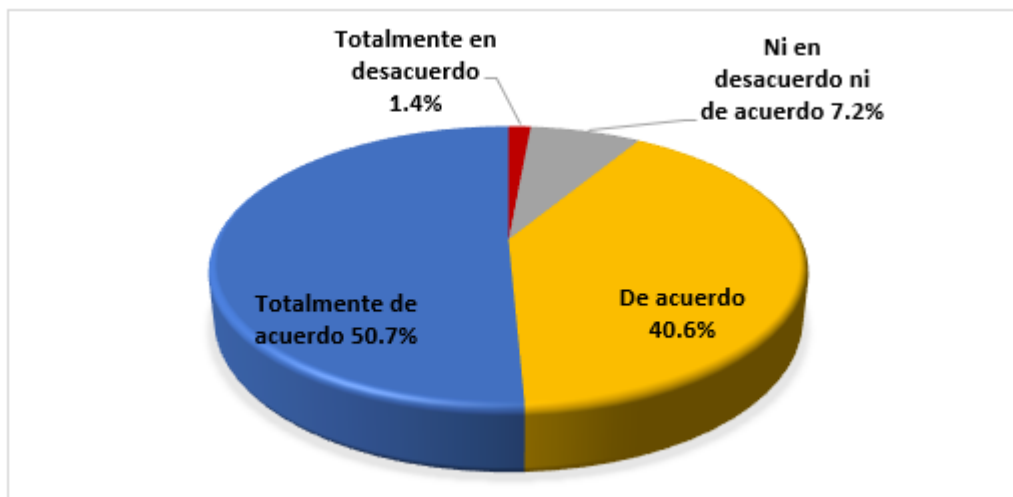


Figura 13. La empresa tiene identificada sus principales actividades.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados examinados en la Tabla 1 y Figura 13, podemos decir que el 50.7% está totalmente de acuerdo con la identificación de las principales actividades, el 40.6% señala que está de acuerdo, mientras el 7.2% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 90% consideran que las principales actividades están correctamente identificadas.

Tabla 2. En su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	2	2,9	2,9	4,3
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	8,7	8,7	13,0
De acuerdo	25	36,2	36,2	49,3
Totalmente de acuerdo	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

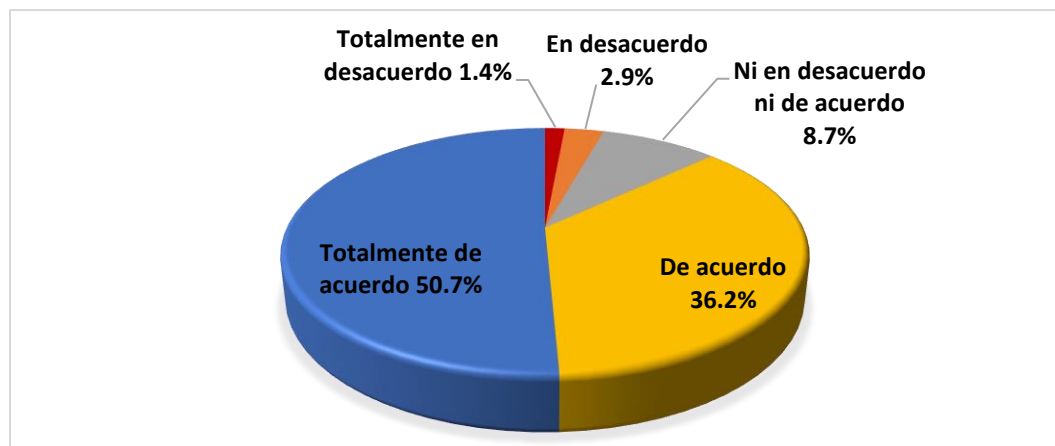


Figura 14. En su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados visualizados en la Tabla 2 y Figura 14, podemos decir que el 50.7% está totalmente de acuerdo que en su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar, el 36.2% señala que está de acuerdo, mientras que el 8.7% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 2.9% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 80% consideran que en su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador.

Indicador 2: Documentación

Tabla 3. Los procedimientos de trabajo están documentados

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	8	11.6	11,6	11,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13.0	13,0	24,6
Válido De acuerdo	38	55.1	55,1	79,7
Totalmente de acuerdo	14	20.3	20,3	100,0
Total	69	100.0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

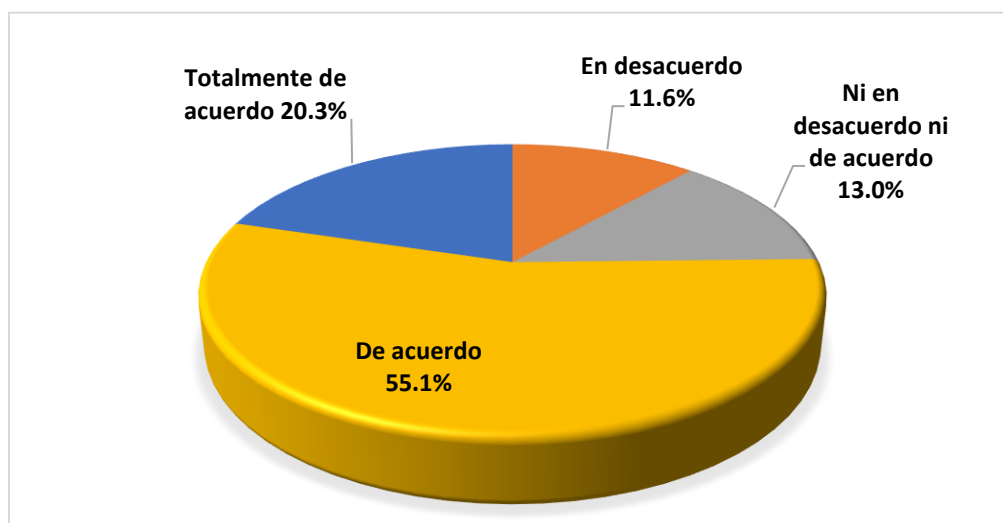


Figura 15. Los procedimientos de trabajo están documentados.
Elaboración propia.

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data expresada en la Tabla 3 y Figura 15, podemos decir que el 20.3% está totalmente de acuerdo que los procedimientos de trabajo están documentados, el 55.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 11.6% está en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 70% consideran que los procedimientos de trabajo están documentados.

Tabla 4. Las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentadas.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	8	11,6	11,6	13,0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	15,9	15,9	29,0
De acuerdo	39	56,5	56,5	85,5
Totalmente de acuerdo	10	14,5	14,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

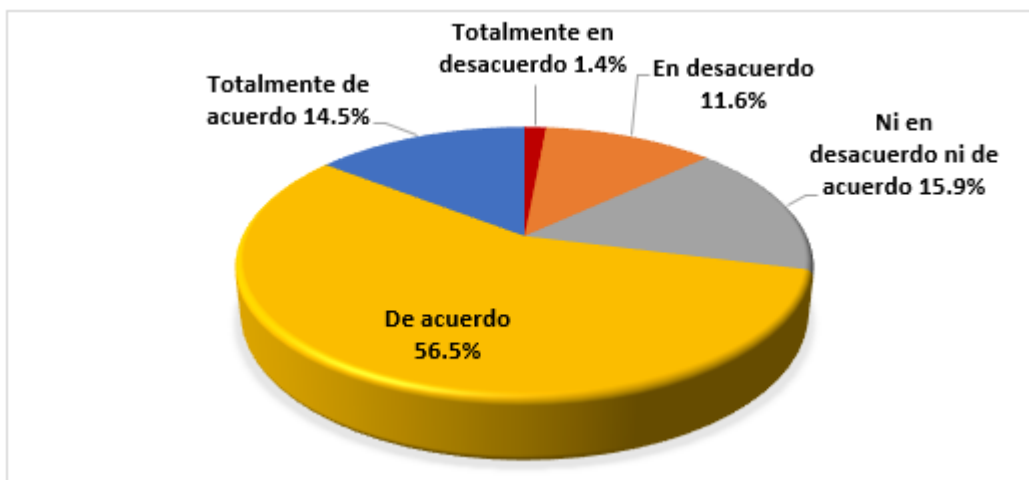


Figura 16. Las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentadas. Elaboración propia.

Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos contemplados en la Tabla 4 y Figura 16, podemos decir que el 14.5% está totalmente de acuerdo que las tareas a realizar de su puesto están adecuadamente descritas y documentadas, el 56.5% señala que está de acuerdo, mientras que el 15.9% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 11.6% está en desacuerdo,

y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 70% consideran que las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentadas.

Indicador 3: Monitoreo Permanente

Tabla 5. La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de sus actividades.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	7	10,1	10,1	10,1
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13,0	13,0	23,2
Válido				
De acuerdo	38	55,1	55,1	78,3
Totalmente de acuerdo	15	21,7	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

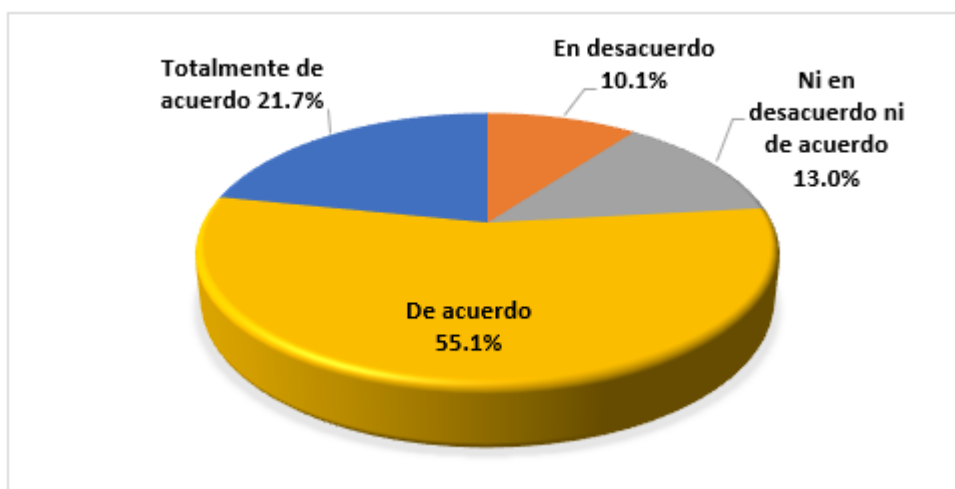


Figura 17. La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de sus actividades
Elaboración propia

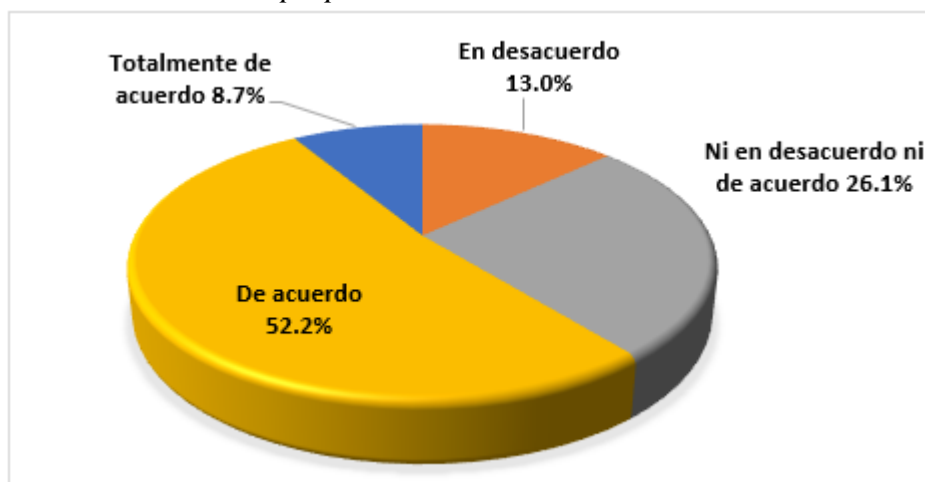
Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos detallados en la Tabla 5 y Figura 17, podemos decir que el 21.7% está totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de las actividades, el 55.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 10.1% está en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 70% consideran que la empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de las actividades.

Tabla 6. Los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	En desacuerdo	9	13,0	13,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	26,1	39,1
Válido	De acuerdo	36	52,2	91,3
	Totalmente de acuerdo	6	8,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 18. Los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades.
Elaboración propia*

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados observados en la Tabla 6 y Figura 18, podemos decir que el 8.7% está totalmente de acuerdo que los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para el seguimiento a las actividades, el 55.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 26.1% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 13.0% está en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 60% consideran que los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a las actividades.

Indicador 4: Desempeño del Proceso

Tabla 7. El desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	8,7	8,7	10,1
Válido De acuerdo	50	72,5	72,5	82,6
Totalmente de acuerdo	12	17,4	17,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

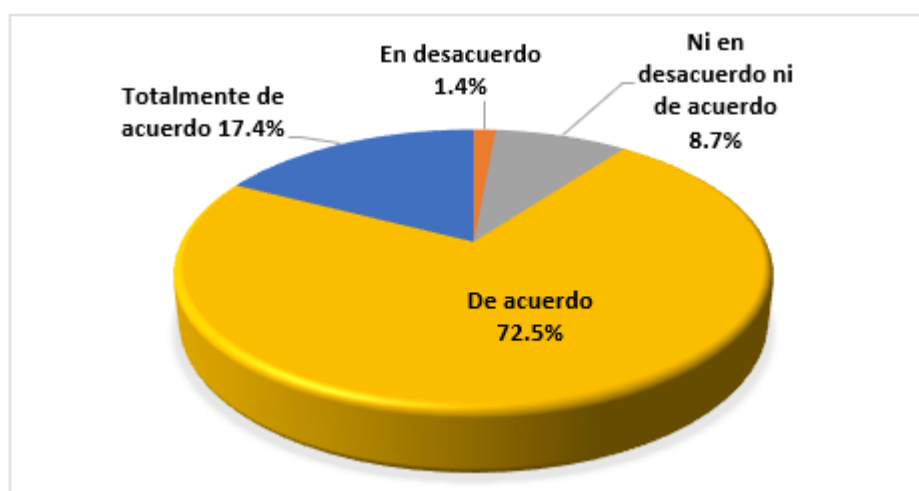


Figura 19. El desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.
Elaboración propia

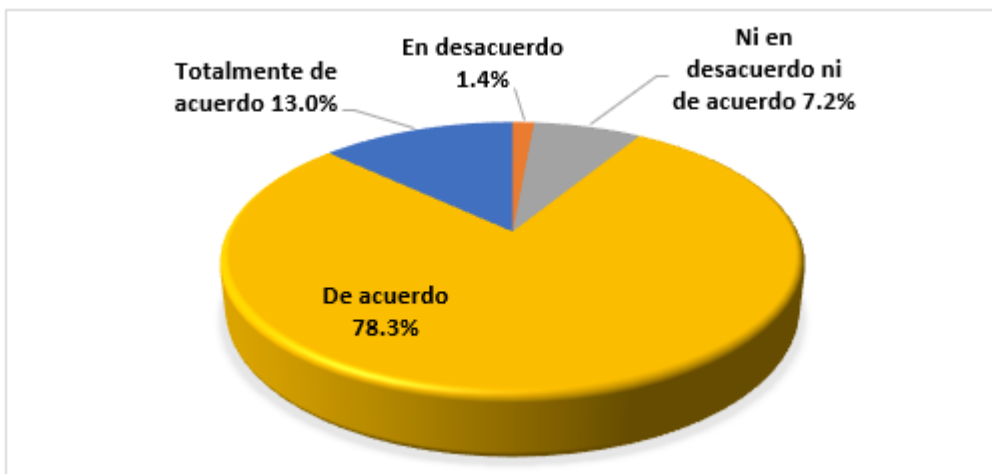
Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos visualizados en la Tabla 7 y Figura 19, podemos decir que el 17.4% está totalmente de acuerdo que el desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados, el 72.5% señala que está de acuerdo, mientras que el 8.7% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 80% consideran que el desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.

Tabla 8. El desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	7,2	8,7
	De acuerdo	54	78,3	87,0
	Totalmente de acuerdo	9	13,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia



*Figura 20. El desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.
Elaboración propia*

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data contemplada en la Tabla 8 y Figura 20, podemos decir que el 13.0% está totalmente de acuerdo que el desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente, el 78.3% señala que está de acuerdo, mientras que el 7.2% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está en desacuerdo. Esto quiere decir que más del 90% consideran que el desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.

Indicador 5: Mejora Continua

Tabla 9. Se promueve que los colaboradores propongan mejoras a las actividades que se realizan.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13,0	13,0
	De acuerdo	37	53,6	66,7
	Totalmente de acuerdo	23	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

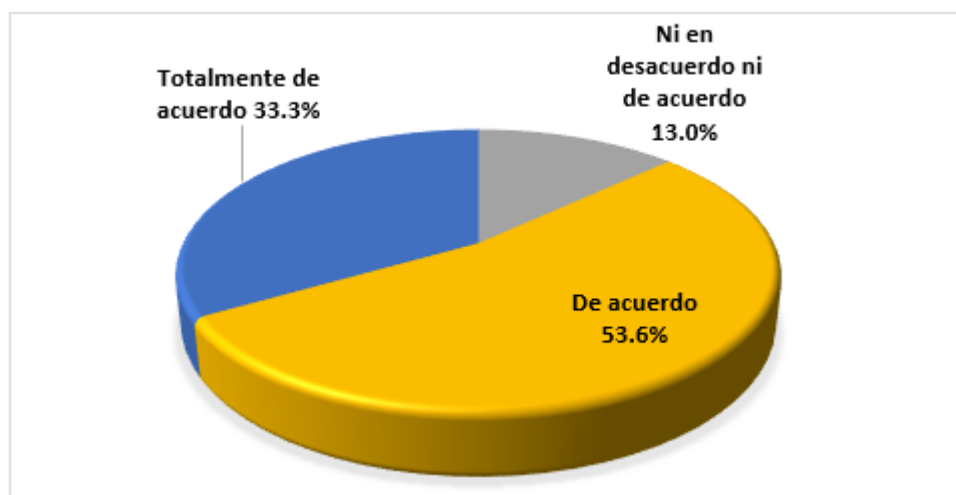


Figura 21. Se promueve que los colaboradores propongan mejoras a las actividades que se realizan.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la información expresada en la Tabla 9 y Figura 21, podemos decir que el 33.3% está totalmente de acuerdo que se promueve a los colaboradores a que propongan mejoras a las actividades que se realizan, el 53.6% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto quiere decir que más del 80% consideran que se promueve a los colaboradores a que propongan mejoras a las actividades que se realizan.

Tabla 10. Las actividades se perfeccionan de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	1	1,4	1,4	2,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11,6	11,6	14,5
De acuerdo	42	60,9	60,9	75,4
Totalmente de acuerdo	17	24,6	24,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

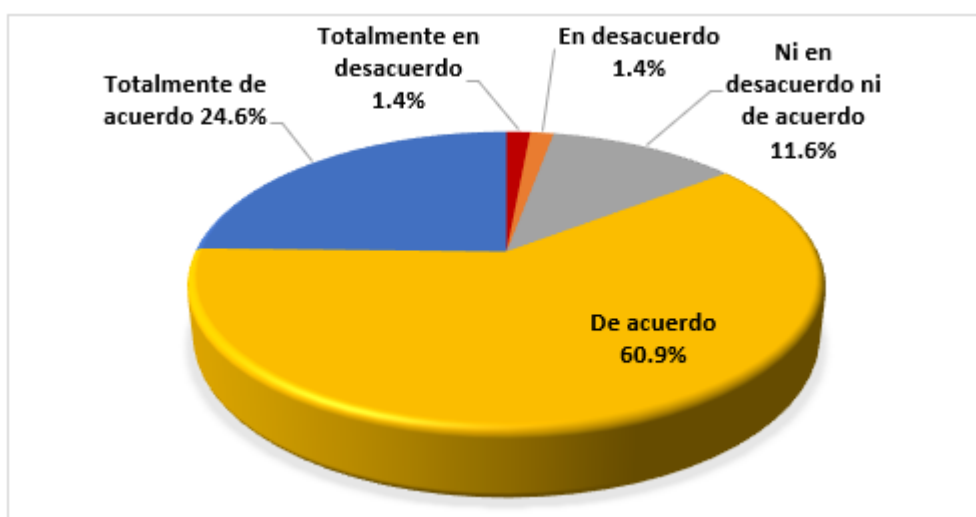


Figura 22. Las actividades se perfeccionan de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados detallados en la Tabla 10 y Figura 22, podemos decir que el 24.6% está totalmente de acuerdo que las actividades se perfeccionan de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas, el 60.9% señala que está de acuerdo, mientras que el 11.6% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 1.4% en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que las actividades se perfeccionan según las oportunidades de mejora identificadas.

Indicador 6: Rediseño de Proceso

Tabla 11. La empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestran deficiencias.

	Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4
	En desacuerdo	3	4,3	5,8
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11,6	17,4
	De acuerdo	45	65,2	82,6
	Totalmente de acuerdo	12	17,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

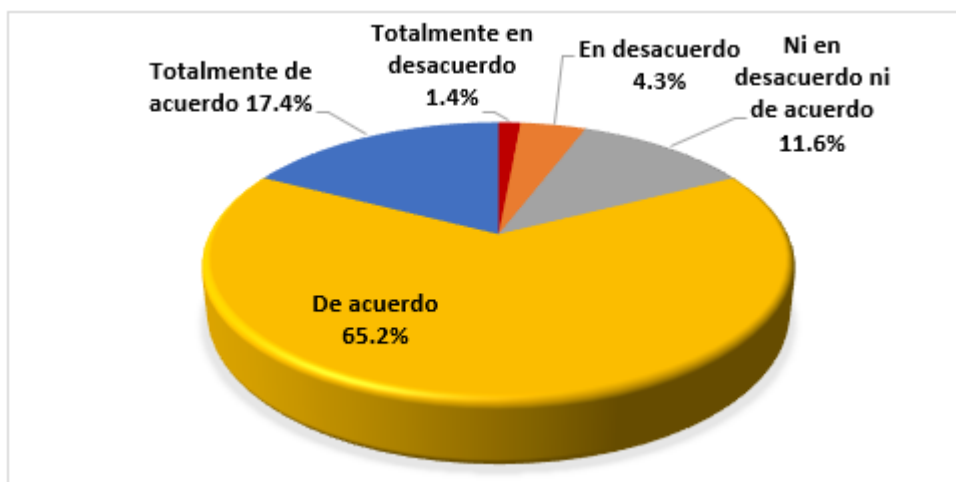


Figura 23. La empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestran deficiencias.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos observados en la Tabla 11 y Figura 23, podemos decir que el 17.4% está totalmente de acuerdo de que la empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestren deficiencias, el 65.2% señala que está de acuerdo, mientras que el 11.6% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 4.3% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que la empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestren deficiencias.

Tabla 12. Cuando se muestran deficiencias en un proceso se analiza para el rediseño de este.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,8	5,8
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13,0	18,8
	De acuerdo	48	69,6	88,4
	Totalmente de acuerdo	8	11,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

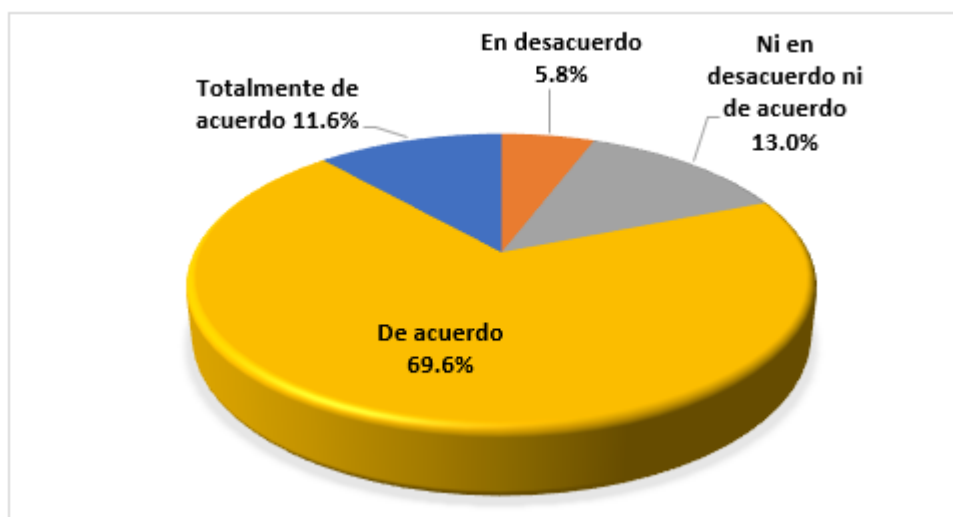


Figura 24. Cuando se muestran deficiencias en un proceso se analiza para el rediseño de este.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados visualizados en la Tabla 12 y Figura 24, podemos decir que el 11.6% está totalmente de acuerdo de que al mostrarse deficiencias en un proceso, se analiza para el rediseño del mismo, el 69.6% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 5.8% está en desacuerdo, Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que cuando se muestra deficiencias en un proceso se analiza para el reseño del mismo.

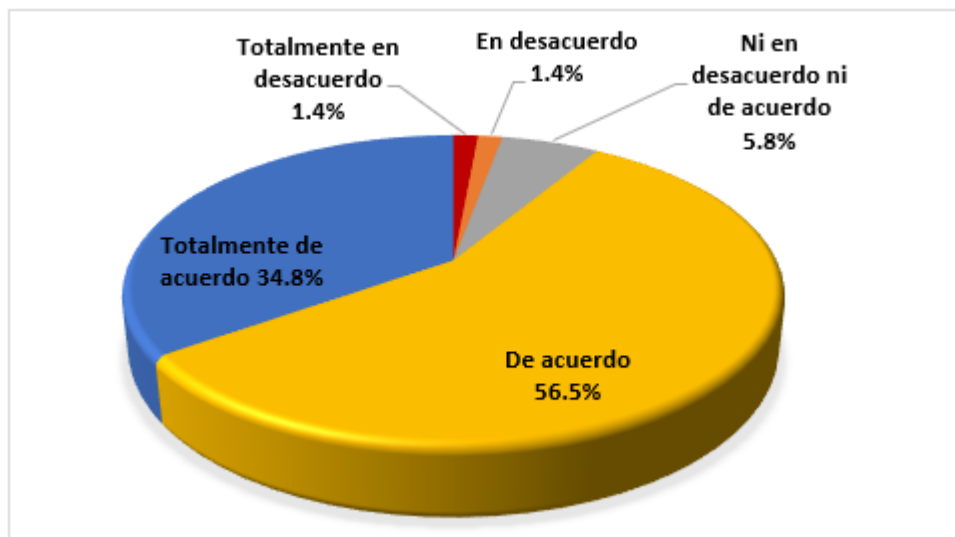
Variable 2: Productividad

Indicador 7: Motivación

Tabla 13. Me encuentro motivado al realizar mis labores.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	1	1,4	1,4	2,9
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	4	5,8	5,8	8,7
	De acuerdo	39	56,5	56,5	65,2
	Totalmente de acuerdo	24	34,8	34,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 25. Me encuentro motivado al realizar mis labores.
Elaboración propia*

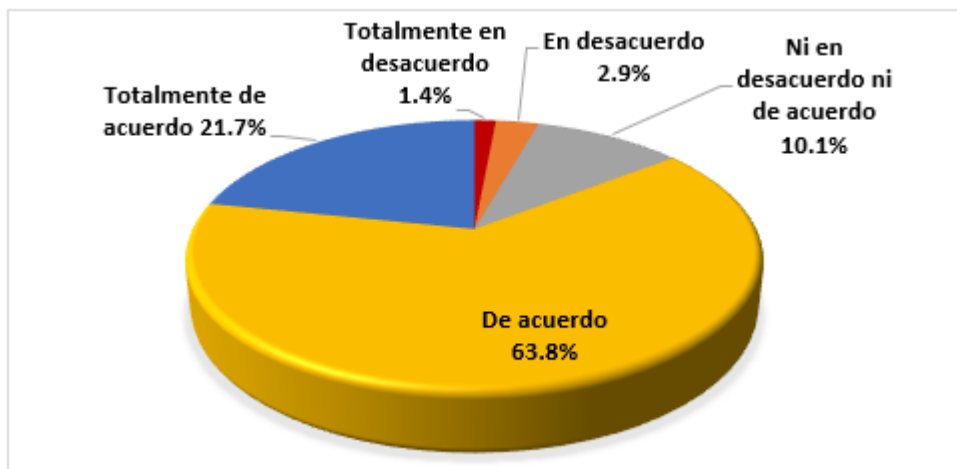
Interpretación:

Teniendo en cuenta la data expuesta en la Tabla 13 y Figura 25, podemos decir que el 34.8% está totalmente de acuerdo en que se encuentra motivado al realizar mis labores. El 56.5% señala que está de acuerdo, mientras que el 5.8% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 1.4% está en desacuerdo, y el 1.4% de totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 90% consideran que se encuentran motivados al realizar su trabajo.

Tabla 14. Me motivan las condiciones de trabajo de la empresa.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4
	En desacuerdo	2	2,9	4,3
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	10,1	14,5
	De acuerdo	44	63,8	78,3
	Totalmente de acuerdo	15	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 26. Me motivan las condiciones de trabajo de la empresa.
Elaboración propia*

Interpretación:

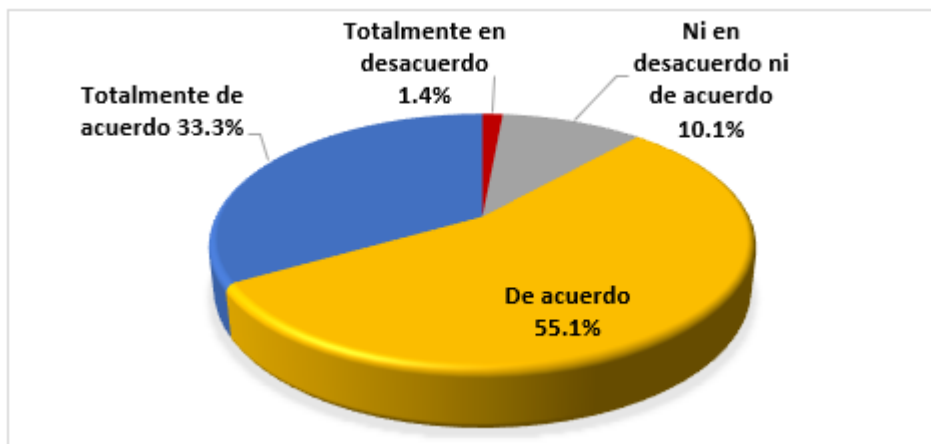
Teniendo en cuenta los resultados determinados en la Tabla 14 y Figura 26, podemos decir que el 21.7% está totalmente de acuerdo en que las condiciones de trabajo en la empresa lo motivan. El 63.8% señala que está de acuerdo, mientras que el 10.1% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 2.9% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente me desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que las condiciones de trabajo en la empresa los motivan.

Indicador 8: Satisfacción

Tabla 15. Me siento satisfecho con los logros alcanzados en mi área.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	10,1	10,1	11,6
Válido De acuerdo	38	55,1	55,1	66,7
Totalmente de acuerdo	23	33,3	33,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 27. Me siento satisfecho con los logros alcanzados en mi área.
Elaboración propia*

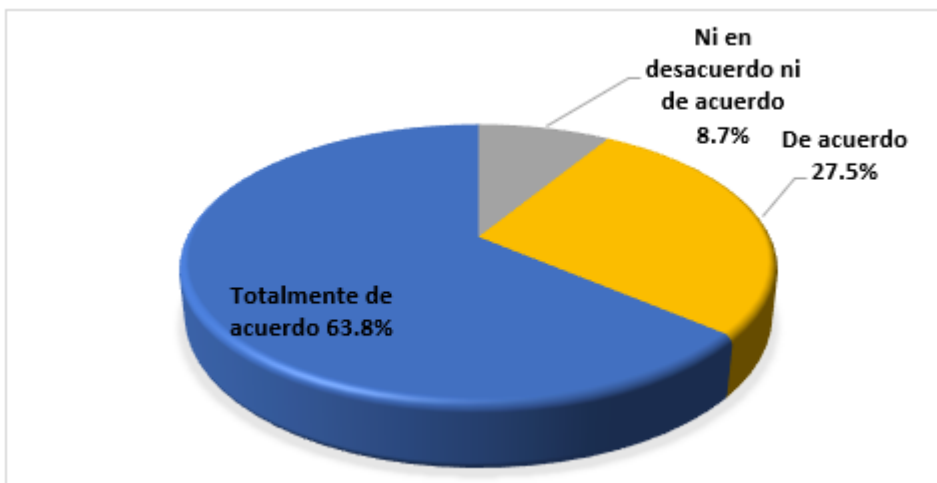
Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados visualizados en la Tabla 15 y Figura 27, podemos decir que el 33.3% está totalmente de acuerdo en que se sienten satisfechos con los logros alcanzados en su área. El 55.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 10.1% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que se sienten satisfechos con los logros alcanzados en su área.

Tabla 16. Siento satisfacción al momento de cumplir con mis tareas en mi área.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	8,7	8,7	8,7
	De acuerdo	19	27,5	27,5	36,2
	Totalmente de acuerdo	44	63,8	63,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 28. Siento satisfacción al momento de cumplir con mis tareas en mi área.
Elaboración propia*

Interpretación:

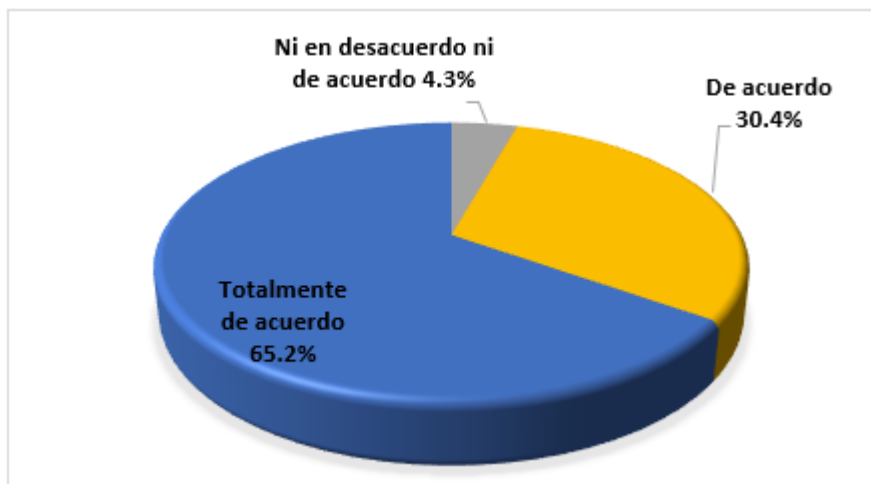
Teniendo en cuenta la data contemplada en la Tabla 16 y Figura 28, podemos decir que el 63.8% está totalmente de acuerdo en que sienten satisfacción de cumplir con sus tareas en sus respectivas áreas. El 27.5% señala que está de acuerdo, mientras que el 8.7% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 90% consideran que sienten satisfacción de cumplir con sus tareas en sus respectivas áreas.

Indicador 9: Compromiso

Tabla 17. Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	21	30,4	30,4	34,8
	Totalmente de acuerdo	45	65,2	65,2	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 29. Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.
Elaboración propia*

Interpretación:

Teniendo en cuenta la información puntualizada en la Tabla 17 y Figura 29, podemos decir que el 65.2% está totalmente de acuerdo en que sienten comprometidos con los objetivos de la empresa. El 30.4% señala que está de acuerdo, mientras que el 4.3% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 90% consideran que se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa.

Tabla 18. Al realizar mi trabajo me preocupo por cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	4,3	4,3
	De acuerdo	29	42,0	46,4
	Totalmente de acuerdo	37	53,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

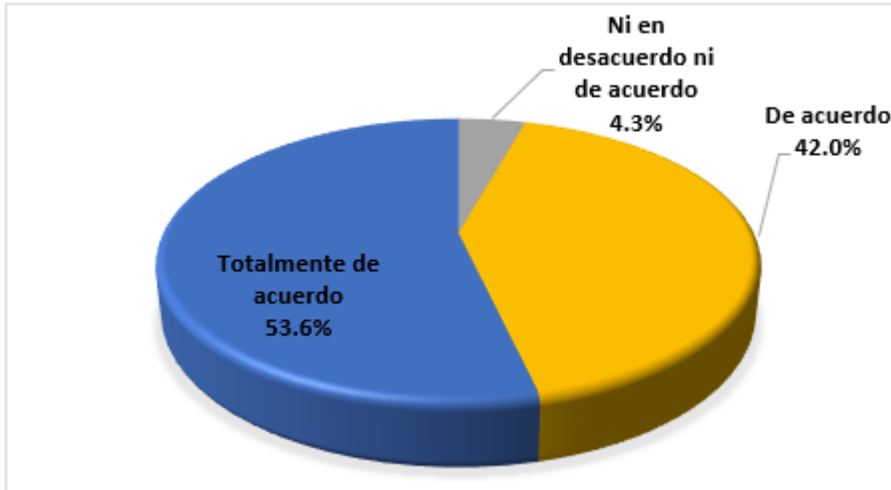


Figura 30. Al realizar mi trabajo me preocupo por cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data observada en la Tabla 18 y Figura 30, podemos decir que el 53.6% está totalmente de acuerdo en que se preocupan por cumplir las expectativas del cliente al realizar su trabajo. El 42.0% señala que está de acuerdo, mientras que el 4.3% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 90% consideran que se preocupan por cumplir las expectativas del cliente al realizar su trabajo.

Indicador 10: Planificación

Tabla 19. La empresa tiene un cronograma de actividades de corto mediano y largo plazo.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11,6	11,6	14,5
De acuerdo	43	62,3	62,3	76,8
Totalmente de acuerdo	16	23,2	23,2	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

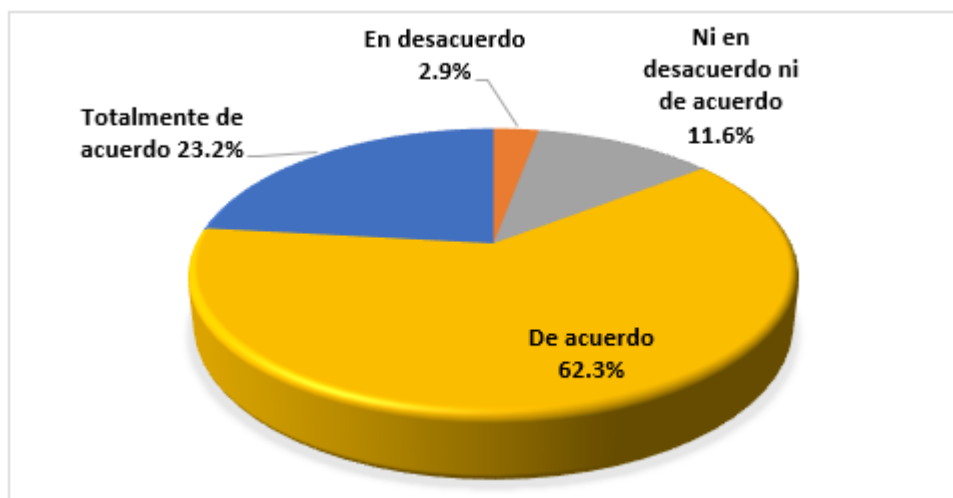


Figura 31. La empresa tiene un cronograma de actividades de corto mediano y largo plazo.

Elaboración propia

Interpretación:

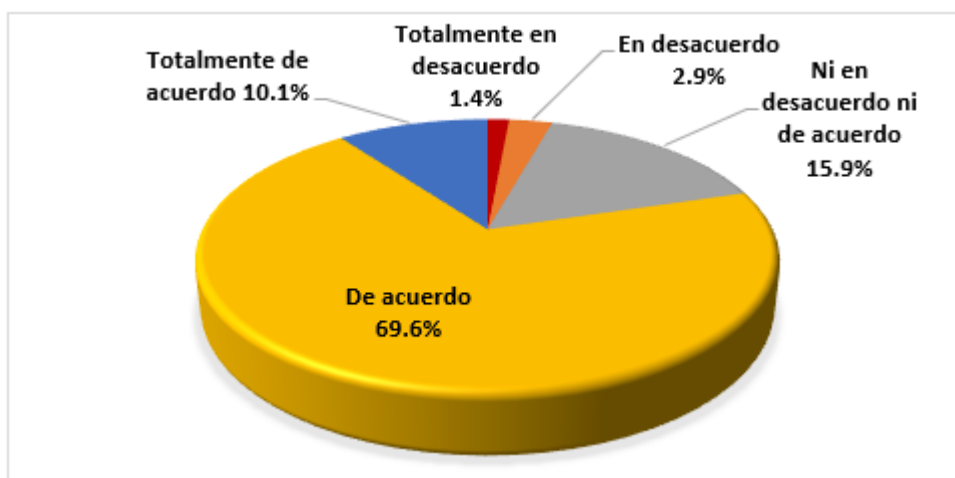
Teniendo en cuenta la información puntualizada en la Tabla 19 y Figura 31, podemos decir que el 23.2% está totalmente de acuerdo de que la empresa tiene un cronograma de actividades de corto, mediano y largo plazo, el 62.3% señala que está de acuerdo, mientras que el 11.6% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 2.9% está en desacuerdo,

Esto quiere decir que un poco más del 85% consideran que la empresa tiene un cronograma con la mediatez de las actividades.

Tabla 20. La empresa posee una buena planificación de sus actividades a realizar.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	2	2,9	2,9	4,3
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	15,9	15,9	20,3
De acuerdo	48	69,6	69,6	89,9
Totalmente de acuerdo	7	10,1	10,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 32. La empresa posee una buena planificación de sus actividades a realizar.
Elaboración propia*

Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos descubiertos en la Tabla 20 y Figura 32, podemos decir que el 10.1% está totalmente de acuerdo de que la empresa posee una buena planificación de sus actividades por realizar, el 69.6% señala que está de acuerdo, mientras que el 15.9% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 2.9% está en desacuerdo, y el 1.4% está

totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 75% consideran que la empresa posee una planificación buena en función de las actividades.

Indicador 11: Gestión de la información

Tabla 21. La empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4
	En desacuerdo	3	4,3	5,8
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11,6	17,4
	De acuerdo	44	63,8	81,2
	Totalmente de acuerdo	13	18,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

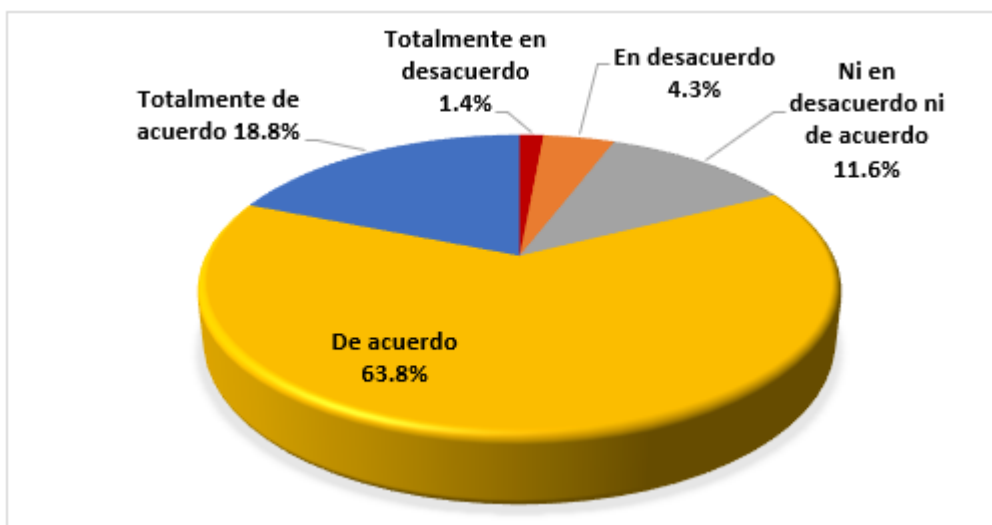


Figura 33. La empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados observados en la Tabla 21 y Figura 33, podemos decir que el 18.8% está totalmente de acuerdo de que la empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas, el 63.8% señala que está de acuerdo, mientras que el 11.6% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 4.3% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que la empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.

Tabla 22. La empresa cuenta con un sistema de información que te permite trabajar productivamente.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4
	En desacuerdo	1	1,4	2,9
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	18,8	21,7
	De acuerdo	44	63,8	85,5
	Totalmente de acuerdo	10	14,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

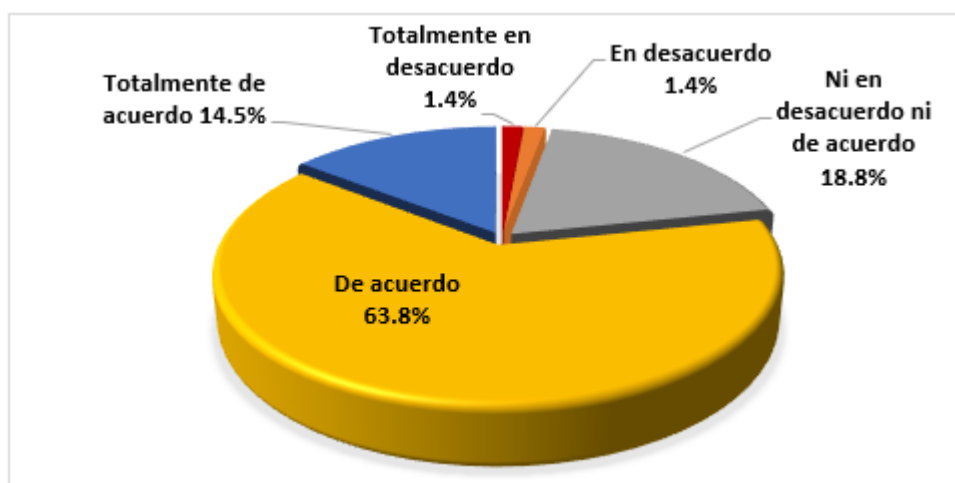


Figura 34. La empresa cuenta con un sistema de información que te permite trabajar productivamente.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la información expuesta en la Tabla 22 y Figura 34, podemos decir que el 18.8% está totalmente de acuerdo de que la empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas, el 63.8% señala que está de acuerdo, mientras que el 11.6% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 4.3% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 70% consideran que la empresa cuenta con un sistema de información que les permite trabajar productivamente.

Indicador 12: Control

Tabla 23. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4
	En desacuerdo	7	10,1	11,6
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	18,8	30,4
	De acuerdo	34	49,3	79,7
	Totalmente de acuerdo	14	20,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

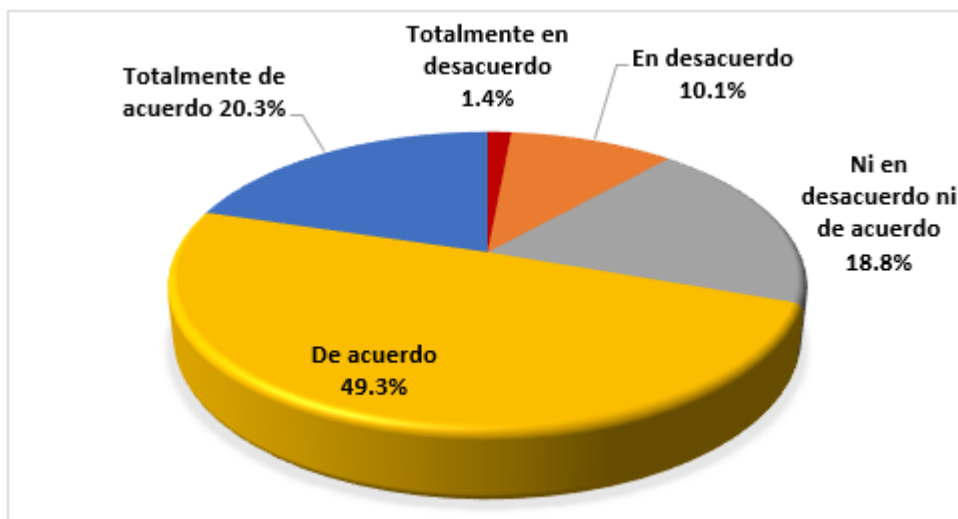


Figura 35. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data contemplada en la Tabla 23 y Figura 35, podemos decir que el 20.3% está totalmente de acuerdo de que la empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de las actividades, el 49.3% señala que está de acuerdo, mientras que el 18.8% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 10.1% está en desacuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 65% consideran que la empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de las actividades.

Tabla 24. La empresa realiza auditorías internas para controlar las actividades.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	9	13,0	13,0	17,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	10,1	10,1	27,5
De acuerdo	36	52,2	52,2	79,7
Totalmente de acuerdo	14	20,3	20,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

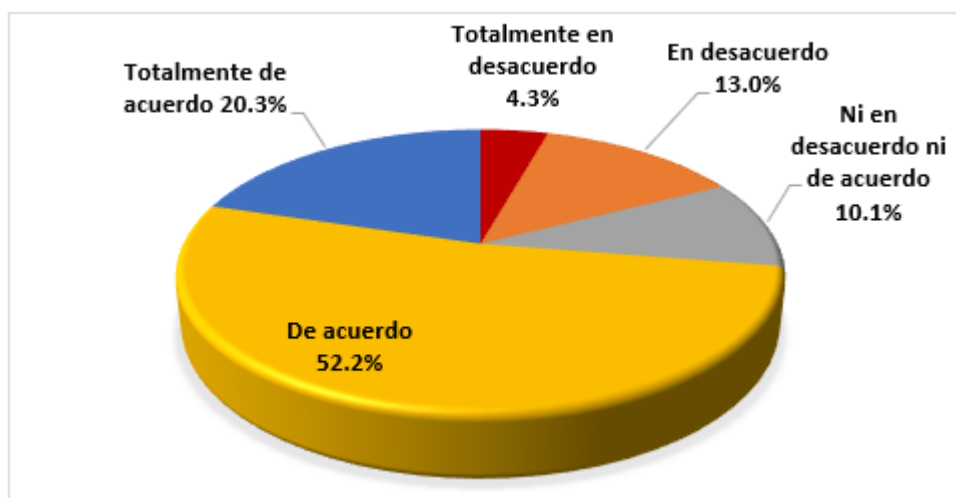


Figura 36. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos determinados en la Tabla 24 y Figura 36, podemos decir que el 20.3% está totalmente de acuerdo de que la empresa realiza auditorías internas para el control de las actividades, el 52.2% señala que está de acuerdo, mientras que el 10.1% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 13.0% está en desacuerdo, y el 4.3% está

totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 70% consideran que la empresa realiza auditorías internas para el control de las actividades

Indicador 13: Eficiencia

Tabla 25. Se utiliza de manera óptima el tiempo en la jornada de trabajo.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13,0	13,0	14,5
Válido De acuerdo	44	63,8	63,8	78,3
Totalmente de acuerdo	15	21,7	21,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

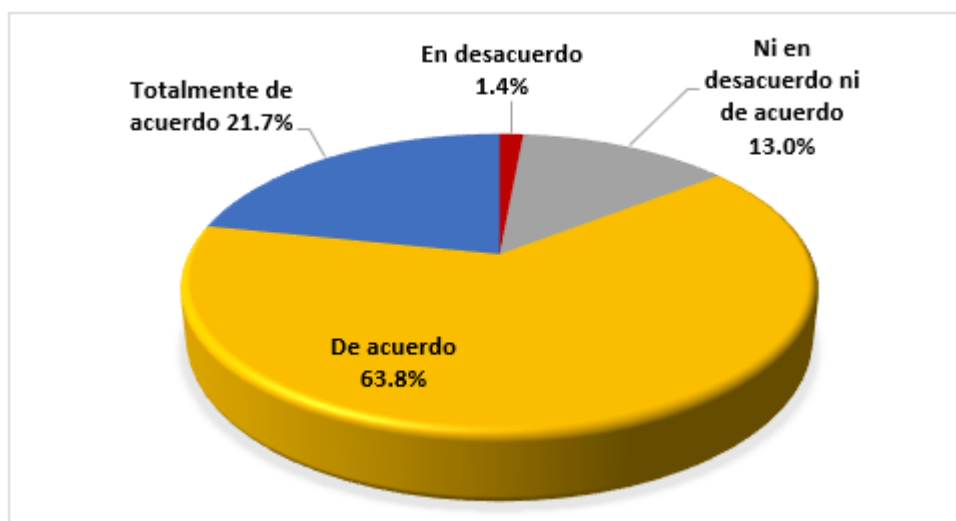


Figura 37. La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la información expresada en la Tabla 25 y Figura 37, podemos decir que el 21.7% está totalmente de acuerdo de que la empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de las actividades, el 63.8% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que la empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de las actividades.

Tabla 26. Se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	En desacuerdo	3	4,3	4,3
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7	10,1	14,5
Válido	De acuerdo	46	66,7	81,2
	Totalmente de acuerdo	13	18,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

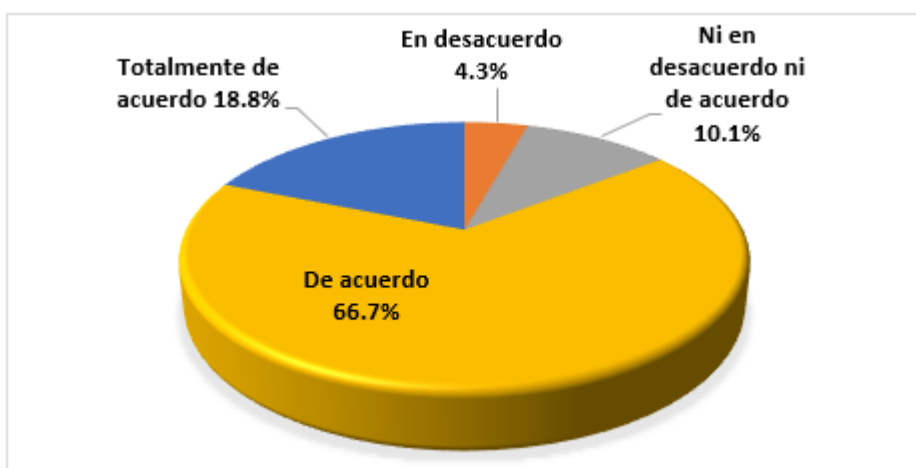


Figura 38. Se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo. Elaboración propia

Interpretación:

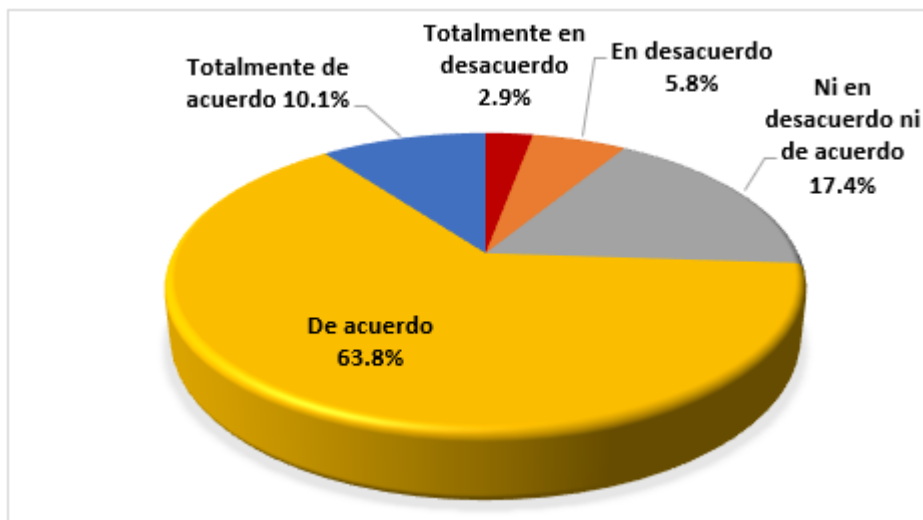
Teniendo en cuenta la data puntualizada en la Tabla 26 y Figura 38, podemos decir que el 18.8% está totalmente de acuerdo de que en la empresa se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo, el 66.7% señala que está de acuerdo, mientras que el 10.1% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 4.3% está en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que la empresa utiliza insumos, materiales y equipos de manera adecuada.

Indicador 14: Eficacia

Tabla 27. Las áreas cumplen con la entrega a tiempo del trabajo que se le asigna.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	4	5,8	5,8	8,7
Válido				
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	17,4	17,4	26,1
De acuerdo	44	63,8	63,8	89,9
Totalmente de acuerdo	7	10,1	10,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 39. Las áreas cumplen con la entrega a tiempo del trabajo que se le asigna.
Elaboración propia*

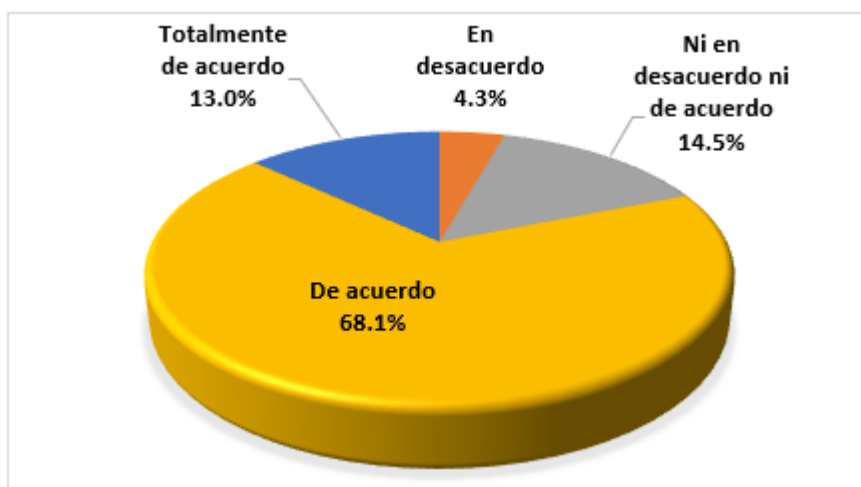
Interpretación:

Teniendo en cuenta los resultados visualizados en la Tabla 27 y Figura 39, podemos decir que el 10.1% está totalmente de acuerdo de que las áreas cumplen con la entrega a tiempo de trabajo asignado, el 63.8% señala que está de acuerdo, mientras que el 17.4% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 5.8% está en desacuerdo y que el 2.9% se encuentra totalmente en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 70% consideran en las áreas cumplen con la entrega a tiempo de trabajo asignado.

Tabla 28. Se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	10	14,5	14,5	18,8
Válido De acuerdo	47	68,1	68,1	87,0
Totalmente de acuerdo	9	13,0	13,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 40. Se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible.
Elaboración propia*

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data expuesta en la Tabla 28 y Figura 40, podemos decir que el 13.0% está totalmente de acuerdo de que se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible, el 68.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 14.5% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 4.3% está en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que las metas son alcanzadas en un tiempo mínimo.

Indicador 15: Crecimiento

Tabla 29. Considero que la empresa ha crecido en los últimos años.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	1,4	1,4	2,9
Válido De acuerdo	16	23,2	23,2	26,1
Totalmente de acuerdo	51	73,9	73,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

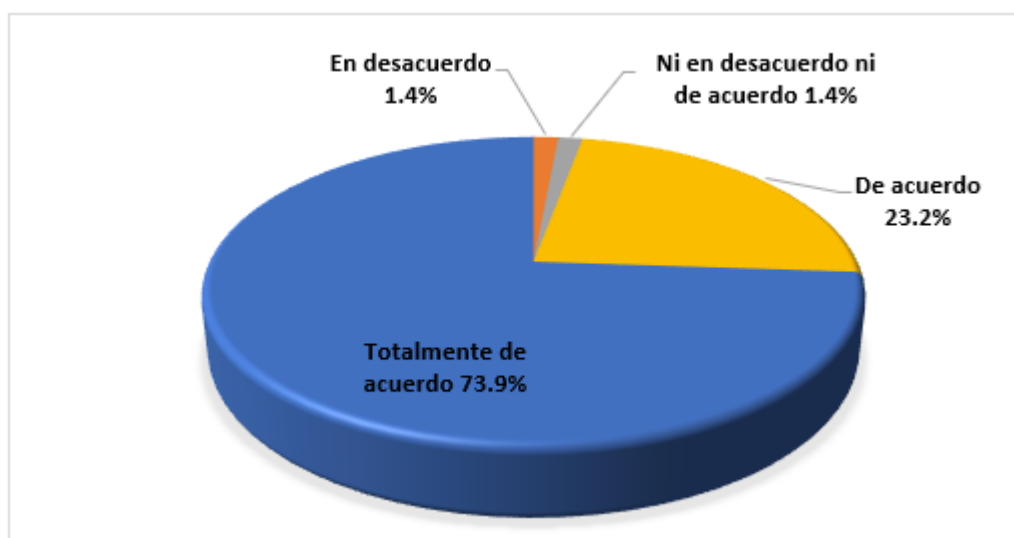


Figura 41. Considero que la empresa ha crecido en los últimos años.
Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta los datos contemplados en la Tabla 29 y Figura 41, podemos decir que el 73.9% está totalmente de acuerdo en que consideran que la empresa ha crecido en los últimos años, el 23.2% señala que está de acuerdo, mientras que el 1.4% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo, y el 1.4% está en desacuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 95% consideran que la empresa ha crecido en los últimos años.

Tabla 30. Considero que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válido	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	13,0	13,0
	De acuerdo	38	55,1	68,1
	Totalmente de acuerdo	22	31,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

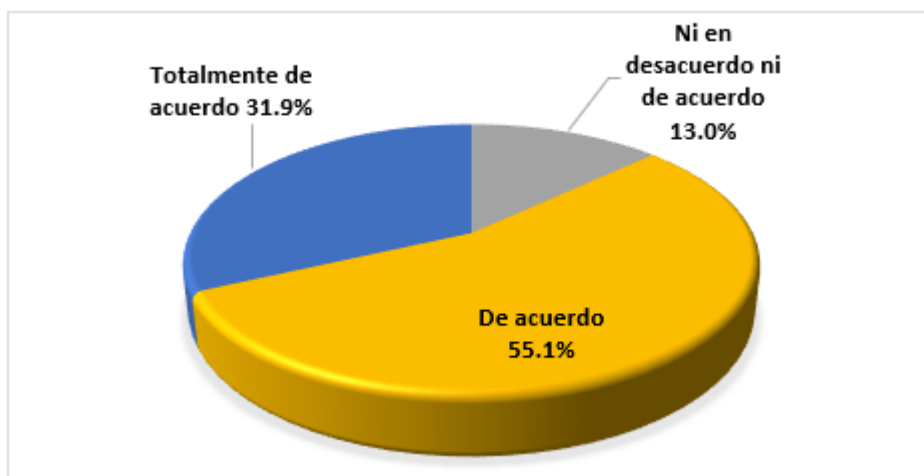


Figura 42. Considero que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.

Elaboración propia

Interpretación:

Teniendo en cuenta la data puntualizada en la Tabla 30 y Figura 42, podemos decir que el 31.9% está totalmente de acuerdo en que consideran que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad, el 55.1% señala que está de acuerdo, mientras que el 13.0% indica que esta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto quiere decir que un poco más del 80% consideran que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.

5.2 Análisis de Resultados

Las hipótesis se comprobaron a través de la data recabada del cuestionario, constituido por 30 ítems, 12 enfocadas en la variable 1 (gestión por procesos) y 18 relacionadas con la variable 2 (productividad).

Luego de su adaptación, se calculó vía prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson. En tal se cruzaron las preguntas de ambas variables y se analizó $12 \times 18 = 216$ contrastes o tablas de contingencia.

Además, para corroborar las hipótesis se analizarán primero la relación de las dimensiones de la variable 1 (Diseño de proceso, Control de proceso y Mejora de proceso) sobre cada una de las dimensiones de la variable 2 (Factores individuales, Factores Organizacionales y Factores de resultados).

5.2.1 Prueba de hipótesis específica 1

- Hipótesis planteada. El diseño de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac.
- Hipótesis nula. El diseño de procesos no se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

*Tabla 31. Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores individuales*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	67,323 ^a	9	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la Tabla 31, se expresa la medición del valor Chi cuadrado de ,000 con 9 grados de libertad, menor a 0.05. Por tanto, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula, así, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores individuales.

Decisión: como 67,323 se involucra con el área rechazada de la hipótesis nula, se confirma la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se deduce que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores individuales.

*Tabla 32. Chi Cuadrado Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores organizacionales*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,271 ^a	9	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 32 contempla el valor Chi cuadrado de ,000 con 9 grados de libertad, valor menor a 0.05. Por ende, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; de ese modo, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores organizacionales.

Decisión: como 41,271 se involucra con el área rechazada de la hipótesis nula, se confirma la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se infiere que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores organizacionales.

Tabla 33. Chi Cuadrado Chi Cuadrado Dimensión diseño de procesos * Dimensión factores de resultados

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,186 ^a	6	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 33 contempla el valor Chi-cuadrado de ,000 con 6 grados de libertad, valor menor a 0.05. Por consiguiente, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula, así, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores de resultados.

Decisión: como 24,186 comprende al área rechazada de la hipótesis nula, se corrobora la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se colige que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores de resultados.

Conclusión de prueba de hipótesis específica 1: Se infiere con la aceptación de la hipótesis específica propuesta donde la dimensión 1 de la variable 1, diseño de proceso se relaciona con las dimensiones de la variable 2, “factores individuales, factores organizacionales y factores de resultados.”

5.2.2 Prueba de hipótesis específica 2

- Hipótesis planteada. El Control de Procesos se relaciona con la Productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac.

- Hipótesis nula. El Control de procesos no se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac.

*Tabla 34. Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores individuales*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,499 ^a	6	,001
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34 expresa el valor Chi cuadrado de ,001 con 6 grados de libertad, valor menor a 0.05. Por tanto, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; de tal manera, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores individuales.

Decisión: como 23,499 percibe el área rechazada de la hipótesis nula, se reconoce la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se deduce que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores individuales.

*Tabla 35. Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores organizacionales*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,405 ^a	6	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 35 visualiza el valor Chi cuadrado de ,000 con 6 grados de libertad, menor a 0.05. Por ende, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; de tal modo, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores organizacionales.

Decisión: como 26,405 constituye al área rechazada de la hipótesis nula, se valida la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se infiere que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores organizacionales.

*Tabla 36. Chi Cuadrado Dimensión control de procesos * Dimensión factores de resultados*

	Valor	df	Significación (bilateral)	asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	33,513a	4	,000	
N de casos válidos	69			

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 36 concibe el valor Chi cuadrado de ,000 con 4 grados de libertad, menor a 0.05. Por lo tanto, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; de tal modo, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores de resultados.

Decisión: como 33,513 compone al área rechazada de la hipótesis nula, se valida la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se colige que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores de resultados.

Conclusión de prueba de hipótesis específica 2: Se concluye que se corrobora la hipótesis específica planteada donde la dimensión 2 de la variable 1, control de proceso se relaciona con las dimensiones de la variable 2, “factores individuales, factores organizacionales y factores de resultados”.

5.2.3 Prueba de hipótesis específica 3

- Hipótesis planteada. La mejora de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.
- Hipótesis nula. La mejora de procesos no se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries Sac.

*Tabla 37. Chi Cuadrado Dimensión de mejora de procesos * Dimensión factores individuales*

	Valor	df	Significación (bilateral)	asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	48,148 ^a	9	,000	
N de casos válidos	69			

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 37 expresa el valor Chi cuadrado de ,000 con 9 grados de libertad, menor a 0.05. Por lo consiguiente, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; de tal forma, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores individuales.

Decisión: como 48,148 representa al área rechazada de la hipótesis nula, se corrobora la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se colige que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores de individuales.

*Tabla 38. Chi Cuadrado Dimensión de Mejora de Procesos * Dimensión Factores Organizacionales*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,683 ^a	9	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 38 presenta el valor Chi cuadrado de ,000 con 9 grados de libertad, menor a 0.05, Por ende, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; así, la dimensión diseño de procesos tiene relación los factores organizacionales.

Decisión: como 38,683 simboliza al área rechazada de la hipótesis nula, se corrobora la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se deduce que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores organizacionales.

*Tabla 39. Chi Cuadrado Dimensión de Mejora de Procesos * Dimensión Factores de Resultados*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,477 ^a	6	,000
N de casos válidos	69		

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 39 exhibe el valor Chi cuadrado es de ,000 con 6 grados de libertad, menor a 0.05, Por tanto, las razones son suficientes y se rechaza la hipótesis nula; así, la dimensión diseño de procesos tiene relación con los factores de resultados.

Decisión: como 48,477 expone al área rechazada de la hipótesis nula, se corrobora la hipótesis alternativa.

Conclusión: Se infiere que el diseño de proceso sí se relaciona con los factores de resultados.

Conclusión de prueba de hipótesis específica 3: Se concluye con la corroboración de la hipótesis específica planteada donde la dimensión 3 de la variable 1, Mejora de proceso se relaciona con las dimensiones de la variable 2, “factores individuales, factores organizacionales y factores de resultados”.

Conclusión final:

Se concluye que las pruebas de hipótesis específicas tales como las dimensiones de la variable 1, diseño de proceso, control de proceso y mejora de proceso se correlaciona con las dimensiones de la variable 2, por lo que se afirma de manera positiva la relación entre las variables medidas en la empresa Inkas Berries Sac.

5.3 Discusión de Resultados

De acuerdo con los datos analizados, se acepta la hipótesis general, “La gestión por procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac”.

Conforme con el objetivo general, determinar si la gestión por procesos se relaciona con la productividad en los trabajadores, los resultados en la prueba de hipótesis Chi Cuadrado de Pearson estimaron valores menores a 0.05. Por tanto, la hipótesis nula es denegada, en consecuencia, se puede afirmar la asociación positiva entre la gestión por procesos con la productividad en los trabajadores. Este resultado resulta similar al trabajo de investigación de Advincula (2019), en el que se demostró una correlación positiva entre ambas variables. De ese modo, se sustenta la relación de la gestión por procesos con la productividad.

Según el primer objetivo específico, determinar si el diseño de proceso tiene relación con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C., los datos recabados en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson —indicados en las Tablas 31, 32 y 33— demostraron que existe una vinculación positiva entre la primera dimensión de dicha gestión y la productividad. De ese modo, se refuta la hipótesis nula y se confirma que la primera dimensión se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa, siendo estos alcances análogos a los de Velazco (2019). En tal estudio, se percibió que las variables escogidas se correlacionan positivamente. En ambos casos, se acepta la hipótesis que determina la relación entre la gestión por procesos y la productividad. Esto se podría comprender a que el trabajador pueda realizar en su área la actividad asignada de una manera eficiente sin duda alguna, y para que eso se lleve a

cabo, la empresa debe contar con sus procesos bien identificados para que las tareas o actividades a desarrollar estén documentados y descritos adecuadamente. Esto haría a que el trabajador sea más productivo, se sienta más motivado y satisfecho con sus logros alcanzados.

Respecto con el segundo objetivo específico, determinar si el control de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C., la data procesada en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson —expuesta en las Tablas 34, 35 y 36— acepta la relación positiva entre el control de procesos y la productividad de los trabajadores en la empresa en mención. De ese modo, se objeta la hipótesis nula y se confirma que la segunda dimensión se relaciona con la productividad de los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C. Esto se podría comprender que, para poder llevarse un adecuado control de procesos, la empresa debe contar con indicadores de corto y largo plazo que permitan monitorear permanentemente sus procesos, esto conllevaría a descartar o minorar los problemas que puedan presentarse en cada proceso, obteniendo así un muy buen desempeño tanto en los procesos como en los trabajadores, y en base a los indicadores cumplir con los objetivos planteados. Esto haría a que los procesos sean más eficientes y los trabajadores más productivos.

Finalmente, respecto con el objetivo específico 3, determinar si la mejora de procesos se relaciona con la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries S. A. C., la información procesada en la prueba de hipótesis Chi cuadrado de Pearson —expuesta en las Tablas 37, 38 y 39— confirma la relación positiva entre la mejora de procesos y la productividad de los trabajadores de la empresa en mención. De ese modo, se refuta la hipótesis nula y se confirma que la tercera dimensión se relaciona con la productividad de

los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C., siendo estos resultados similares a los de Velazco (2019). En tal investigación, se señaló que ambas variables se correlacionan positivamente. En ambos casos se confirma la hipótesis que determina la relación entre la gestión por procesos y la productividad. Esto se podría comprender que al instante en que los procesos de la empresa muestren deficiencias y no cumplan con las expectativas ya sean del cliente interno o externo, se tiene que hacer una mejora en los procesos, identificando las causas para evitar cometer errores y lograr una mejor calidad en los procesos, lo que significa evaluar el desarrollo del proceso y elevar el desempeño.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Conforme con los datos de la encuesta a 69 trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C., se infiere y evidencia que entre la gestión por procesos y la productividad en los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C. existe relación. Por ello, se comprueba que ambas variables se relacionan.
2. De acuerdo con los datos procesados, se valida la relación entre el diseño de proceso y la productividad de los empleados en la empresa Inkas Berries S. A. C. Asimismo, la data procesada demostró que la correcta identificación de las actividades empresariales, los procedimientos bien documentados y adecuadamente descritos influyen en la productividad en los trabajadores.
3. A su vez, respecto con la data obtenida, se corroboró la relación entre el control de proceso y la productividad de los trabajadores en la empresa Inkas Berries Sac., en vista de los resultados, se demuestra que el adecuado uso de indicadores de los procesos y personal, considerando que los indicadores miden el rendimiento de los procesos, y el desempeño de éste para conseguir los objetivos y expectativas de los clientes. Por tanto, se dedujo su influencia en la productividad en los trabajadores.

4. Por último, conforme con los datos analizados, se acepta la relación entre la mejora de proceso y la productividad en los trabajadores de la empresa Inkas Berries S. A. C., en vista de los resultados, se identifica que la empresa aplica mecanismos de mejora permanente en sus procesos para poder perfeccionarlos de acuerdo a las necesidades con el fin de aumentar el desempeño en los procesos para brindar un mejor producto o servicio y también aplican el rediseño de procesos si en caso fuera necesario al estar mostrando deficiencias algún proceso. Por lo cual la mejora de procesos si tiene relación con la productividad de los trabajadores.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa Inkas Berries Sac que siga tomando importancia a la identificación de los procesos para que los trabajadores puedan reconocer rápidamente las actividades a realizar en sus áreas correspondientes, ya que más del 29% de los trabajadores encuestados no están conforme con que los procedimientos de trabajo estén adecuadamente documentados y que las tareas a realizar en sus puestos no están adecuadamente descritas. Por lo que el área encargada, organización y métodos pueda implementar un manual de procedimientos de cada área para que los trabajadores puedan desarrollar las tareas asignadas eficientemente, obtener un mejor desempeño y puedan ser más productivos en cada uno de los procesos el cual permitirá lograr que el producto o servicio sea de excelente calidad y cumpla las exigencias de los clientes.

2. Se recomienda a la empresa Inkas Berries S. A. C. que implemente nuevos indicadores para el monitoreo de sus procesos, ya que un poco más del 39% de los trabajadores encuestados no están conforme con los indicadores con que cuenta la empresa actualmente y creen que no son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades que realizan en sus respectivas áreas, esto puede traer consecuencias por lo que se sugiere que se implemente nuevos indicadores para que puedan medir mejor el desempeño de sus procesos, el desempeño de sus trabajadores y así descartando o minimizando errores que se pueda presentar en su desarrollo, por consiguiente establecer puntos de mejora con base en los datos conseguidos para consumir los objetivos planteados y las expectativas de los clientes internos y externos. Esto permitirá que los procesos puedan alcanzar el rendimiento esperado entregando un resultado de calidad.

3. Se recomienda a la empresa Inkas Berries S. A. C. a que mantenga su importancia en la mejora de procesos, ya que más del 80 % de los trabajadores encuestados indican la preocupación de la organización por realizar mejoras en los procesos apoyándose en sus trabajadores promoviendo mejoras a las actividades que realizan para que puedan tener un mayor desempeño, e igualmente se sugiere que se siga perfeccionando cada uno de sus procesos y un monitoreo permanentemente para evitar en un futuro mostrar deficiencias, también optar por un rediseño de procesos cuando al hacer el seguimiento correspondiente detecten alguna deficiencia por lo que se implementaría un nuevo proceso corrigiendo el anterior de acuerdo a las necesidades previstas.

REFERENCIAS

- Advíncula, S. (2019). *Gestión por procesos y su influencia en la productividad de la empresa Mecatrónica & Control SAC, Cercado de Lima, 2019*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42912>
- Alccamari, I., & Cuba, P. (2019). *La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa. Recuperado de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2332>
- Alva, J. & Juarez, J. (2015). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/716>
- Apari, N. (2017) *Aplicación de la gestión por procesos para el incremento de la productividad en el área atenciones portabilidad de la empresa atento lima - 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12236/Apari_MNL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asturias Corporación Universidad (s.f.) *Gestión por procesos*. Recuperado de https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase_2_pdf1.pdf

Barradas, M., Rodríguez, J. y Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>

Bravo, J. (2011) *Gestión de procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evoculación S.A.

Cegarra, J. y Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid, España. Ecobook - Editorial del Economista.

Cequera, M., & Rodríguez, C. (2012). Productividad y factores humanos: un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, Volumen (37), 121-127. Recuperado de http://oa.upm.es/10777/1/INVE_MEM_2012_96694.pdf

Ciprian, Y. & Santos, B. (2020). *Gestión por Procesos para aumentar la Productividad en la Empresa CIRO CP SAC Ate, 2020*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61427>

Cruelles, J. A. (2012). *Productividad e incentivos: Como hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona. España: Editorial Marcombo.

Escalante, A., & González, J. (2015). *Ingeniería Industrial: Métodos y tiempos con manufactura ágil*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/544998165/INGENIERIA-INDUSTRIAL->

Metodos-y-Tiempos-Con-Manufactura-Agil-by-AMPARO-ESCALANTE-LAGO-Z-lib-org.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de Calidad*. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-y-control-de-la-calidad-7ed-James-R.-Evans-y-William-M.-Lindsay.pdf>.

Fernández García, R. (2013). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. San Vicente (Alicante), Spain: ECU. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/utpbiblio/62307>

Fernández, H. (s.f.). La productividad. Recuperado de <https://economyatic.com/que-es-la-productividad/>

García, A. (2011). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria*. México, Mexico: editorial Trillas.

Gómez, R. D. (2016). *Plan de mejora de la productividad en la producción de cuero en la empresa Tenería San José Cía. LTDA., planta 1. (Tesis de pregrado)*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23470?mode=simple>

Gómez, D. & Lozano, G. (2017, 20 de enero). *Humane capital Administration: Business Productivity factor in Small and medium enterprises in Barranquilla*. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado de <https://mail.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23754/24157>

- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión*. Documento. Recuperado de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- ISO 9000 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Jiménez, J. (2009). *Productividad*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/28554?page=6>
- Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los procesos: guía para la gestión de procesos*. España: Junta de Castilla y León. Recuperado de www.educa.jcyl.es/educacyl/cm/images?idMmedia=118555
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México, México: McGraw-Hill.
- Lazo, A. C. (2017). *Comunicación organizacional y gestión de procesos en el área de lacteos de la Empresa Nestle Perú distrito Cercado de Lima. 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23077>
- Maldonado, A. (2012). *Gestión de procesos o gestión por procesos*. Málaga, Argentina: B - EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/51718?p3>.
- °Mir, J. (2018). *FOCO: Enfocar para ganar*. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L.

- Montaño, M. (mayo, 2015). *Mapeo de procesos y su alcance*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-alcance/>
- Montoya, L., Montoya, J. y Trejos, C. (2018). Mejoramiento de la productividad en las empresas colombianas: un problema de planeación estratégica. *ECACEN*, (1), 1-12. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.2569>
- Moreno, M. P. & Rodríguez, E. P. (2020). *Gestión por procesos para Incrementar la productividad en la elaboración de tableros eléctricos en la empresa EISSA, Los Olivos, 2020*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56572>
- Moscoso, G. G. (2020). *La gestión por procesos y la comunicación interna en la empresa Angaman S.A.C. Los Olivos 2020*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52282>
- Nueva ISO 9001:2015 (2020). *Que es la gestión*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/08/que-es-la-gestion-de-la-calidad/>
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/53618?p>
- Pérez, A. (abril, 2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/eficiencia-eficacia-yefectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Pérez, J. A. (2018). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), (2015). *Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Prokopenko, j. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <https://docplayer.es/23869681-la-gestion-de-la-productividad.html>

Ramírez, J., López, V., Hernández, S. y Valdés, M. (2021). Lean Six SIGMA e industria 4.0, una revisión desde la administración de operaciones para la mejora continua de las organizaciones. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 151-168. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.584>

Razuri, H. H. (2021) *Gestión por procesos para la productividad en la empresa Ingesagua, Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lambayeque. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61032/R%c3%a1zuri_RHH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reig, E. (2015) *La productividad en la empresa. Lecciones para ser más eficiente y competitivo*. España: Editorial MEF.

Reinoso, J. F., & Uribe, M. E. (2014). *Indicadores de gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/70236>

- Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos. Actualidad Contable Faces. Volumen (4), 49-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700405>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México, Mexico: Pearson Educación. Recuperado de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Rubio, L. & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México, México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://docplayer.es/35837657-El-poder-de-la-competitividad-luis-rubio-veronica-baz.html>
- Salcedo, A., Castro, E., Ruiz, M. y Salgado, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3818>
- Sevilla, A. (2016, noviembre). *Productividad*. Economepedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Sosa, D. (2013) *Conceptos y herramientas para la mejora continua*. Barcelona, España: Editorial Limusa.
- Thompson, I. (2006, julio). *La satisfacción del cliente*. Promonegocios.net. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- USAID. (S.F.). *Gestión por procesos*. Recuperado de: <https://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestion%20por%20Procesos.pdf>

Valdés, C. (2010, mayo). *Enfoque basado en procesos*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/enfoque-basado-procesos/>

Velazco, J. C. (2019). *Productividad y gestión de procesos en una empresa de consumo masivo, Santa Anita, 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39949>

APÉNDICE A. INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

El presente cuestionario servirá para elaborar una tesis acerca del “GESTIÓN POR PROCESO Y SU RELACION CON LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INKAS BERRIES SAC”.

En cada una de las preguntas siguientes, marque con un aspa el número que mejor se adecúe a su opinión sobre el asunto en cuestión.

Está garantizada la confidencialidad para evitar suspicacias de cualquier tipo.

Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), De Acuerdo (4), Totalmente de Acuerdo (5)

Nº	D1. DISEÑO DE PROCESOS	1	2	3	4	5
1	La empresa tiene identificada sus principales actividades.					
2	En su área se tienen definidas las tareas o actividades a desarrollar por cada trabajador.					
3	Los procedimientos de trabajo están documentados.					
4	Las tareas a realizar en su puesto están adecuadamente descritas y documentados.					
	D2. CONTROL DE PROCESOS					
5	La empresa cuenta con indicadores para el monitoreo de sus actividades.					
6	Los indicadores con que cuenta la empresa son suficientes para hacer seguimiento a sus actividades.					
7	El desempeño de las actividades cumple con los objetivos trazados.					
8	El desempeño de las actividades cumple con las expectativas del cliente.					
	D3. MEJORA DE PROCESOS					
9	Se promueve que los colaboradores propongan mejoras a las actividades que se realizan.					
10	Las actividades se perfeccionan de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas.					
11	La empresa se preocupa por rediseñar las actividades que muestran deficiencias.					
12	Cuando se muestran deficiencias en un proceso se analiza para el rediseño de este.					
	D1. FACTORES INDIVIDUALES					
13	Me encuentro motivado al realizar mis labores.					
14	Me motivan las condiciones de trabajo de la empresa.					
15	Me siento satisfecho con los logros alcanzados en mi área.					
16	Siento satisfacción al momento de cumplir con mis tareas en mi área.					
17	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.					
18	Al realizar mi trabajo me preocupo por cumplir con las expectativas requeridas por los clientes.					
	D2. FACTORES ORGANIZACIONALES					
19	La empresa tiene un cronograma de actividades de corto mediano y largo plazo.					
20	La empresa posee una buena planificación de sus actividades a realizar.					
21	La empresa cuenta con un sistema para una rápida comunicación interna entre las áreas.					
22	La empresa cuenta con un sistema de información que te permite trabajar productivamente.					
23	La empresa cuenta con un sistema de evaluación y control para el cumplimiento de actividades.					
24	La empresa realiza auditorías internas para controlar las actividades.					
	D3. FACTORES DE RESULTADOS					
25	Se utiliza de manera óptima el tiempo en la jornada de trabajo.					
26	Se utilizan adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo.					
27	Las áreas cumplen con la entrega a tiempo del trabajo que se le asigna.					
28	Se alcanzan las metas propuestas en el menor tiempo posible.					
29	Considero que la empresa ha crecido en los últimos años.					
30	Considero que la gestión de la empresa ha permitido mejorar los niveles de productividad.					