****

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN** **DE NEGOCIOS GLOBALES**

**La gestión por procesos y su incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA E.I.R.L.**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de**

**Licenciada en Administración de Negocios Globales**

**AUTORA**

Gallegos Cordova Yessenia Rubi

**(0000-0001-8371-3177)**

**ASESORA**

Bolivar De Andrade Piedra Luisa Adriana Avila

**(**[**0000-0002-4746-5644**](https://orcid.org/0000-0002-4746-5644) **)**

**Lima, Perú**

**2023**

**Metadatos Complementarios**

Datos de la autora

Gallegos Cordova Yessenia Rubi

Tipo de documento de identidad de la AUTORA: dni

Número de documento de identidad de la AUTORA: 77321870

Datos de la asesora

Bolivar De Andrade Piedra Luisa Adriana Avila

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: dni

Número de documento de identidad de la ASESORA: 09868123

Datos del jurado

**JURADO 1:** Escalante Flores Jorge Luis, dni: 09390378, orcid: [0000-0002-4942-5283](https://orcid.org/0000-0002-4942-5283)

**JURADO 2:** Villar Córdova Icochea Mario Andrés Martín, dni: 07877999, orcid: [0000-0002-0786-6531](https://orcid.org/0000-0002-0786-6531)

**JURADO 3:** Mendez Vicuña Carlos Alberto, dni: 07128084, orcid: 0000-0001-7809-5781

**JURADO 4:** Malpartida Olivera Sylvia Judith, dni: 09334963, orcid: 0000-0003-4296-9330

**Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:**5.02.04

**Código del programa:** 416016

**ANEXO N°1**

**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, Yesssenia Rubi Gallegos Cordova, con código de estudiante Nº 201210263 con DNI Nº 77321870, con domicilio en Av. Los Av. Los Álamos Mz. C Lote 25B distrito San Juan de Miraflores, provincia y departamento de Lima, en mi condición de bachiller en Administración de Negocios Globales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, declaro bajo juramento que:

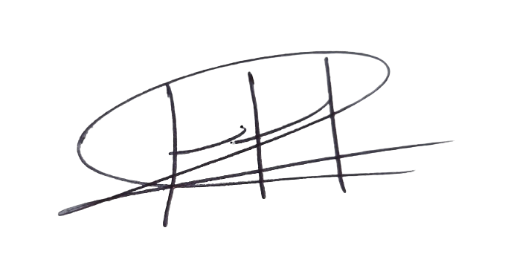
La presente tesis titulada: “ La gestión por procesos y su incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL." es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente Luisa Adriana Ávila Bolívar De Andrade Piedra, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc.; La cual ha sido sometido (a) al antiplagio Turnitin y tiene el 17 % de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación), el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro del (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación) es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en el (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación) y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 20 de Octubre de 2023

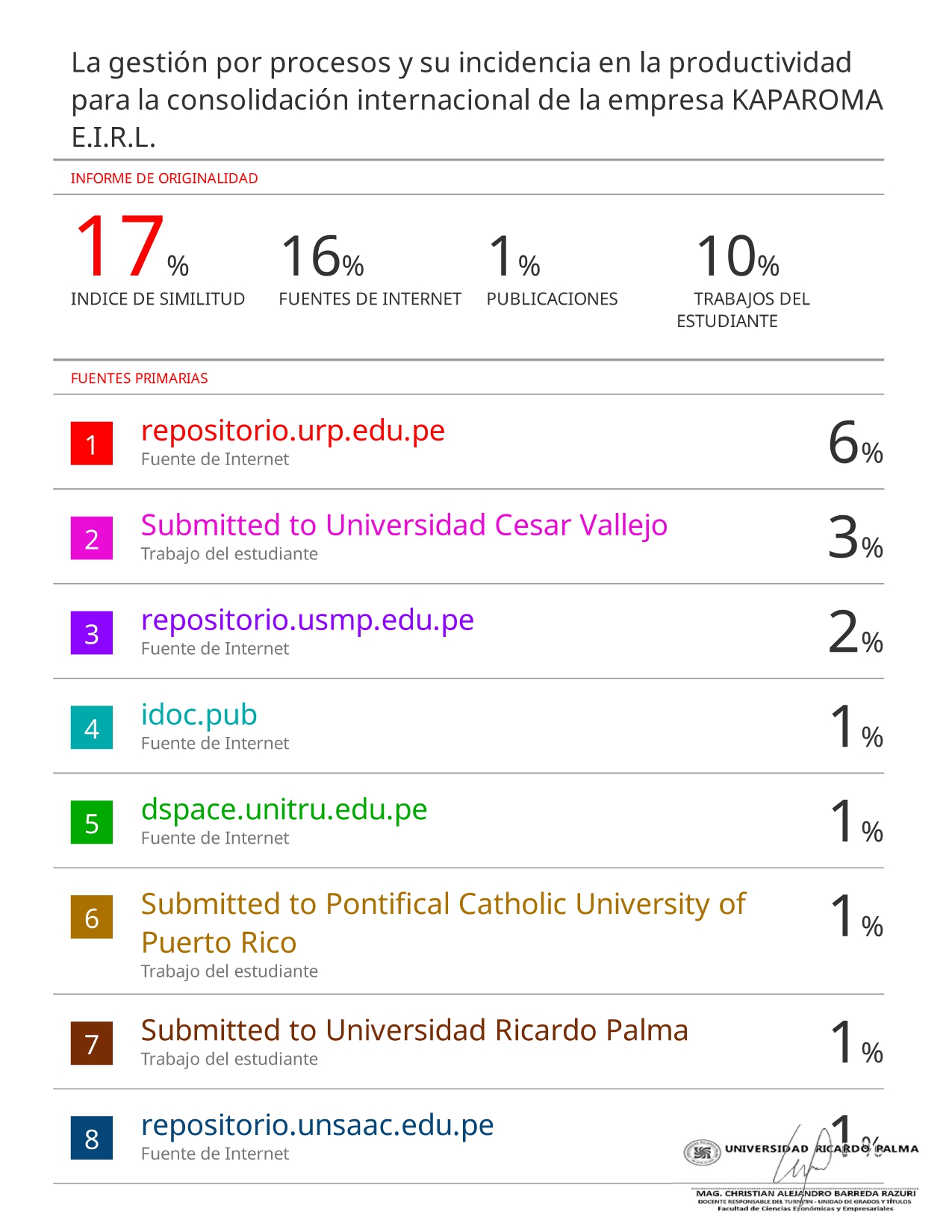


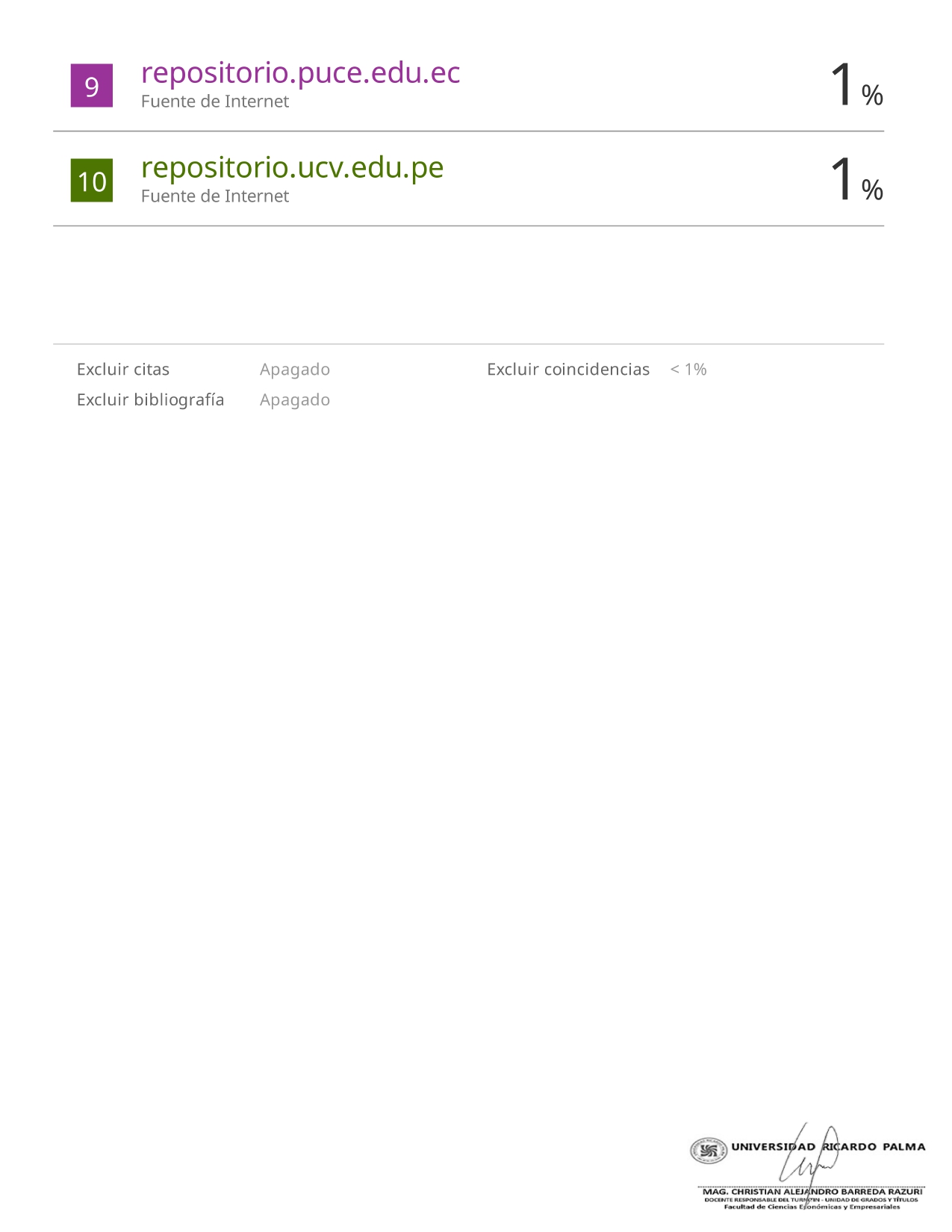
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Yessenia Rubi Gallegos Cordova

DNI Nº 77321870

1 Se debe colocar la opción que corresponda, realizar lo mismo en todo el texto del documento.





Dedicatoria

Mi tesis la dedico con mucho amor y cariño a mis dos abuelas que están en el cielo alumbrando mi camino.

A mis padres, pero en especial a mi madre por motivarme a seguir adelante a lo largo de este camino. A mi tía Silvia por ser un apoyo incondicional y ayudarme a cumplir este gran paso que es muy importante para mí. A mis hermanos por sus consejos y cariño.

Por último, a Osito y Blacky, mis dos hermosos perros por darme tanto amor y hacerme muy feliz.

# Agradecimientos

A los docentes de mi hermosa Universidad Ricardo Palma, por todos los conocimientos brindados en estos años de estudio, lo cual me ha permitido dar este gran paso, la obtención de mi Licenciatura.

A mi asesora Luisa Adriana Ávila Bolívar, por las lecciones y apoyo continúo para el desarrollo de este informe.

“Lo que con mucho trabajo se obtiene, más se ama”.

*Aristóteles*

# Introducción

La presente investigación titulada *La Gestión por Procesos y su incidencia en la Productividad para la Consolidación Internacional de la Empresa KAPAROMA EIRL*, tiene como propósito determinar la incidencia de la gestión por procesos en la productividad para la Consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, el estudio de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo - correlacional demuestra además el nivel de las dimensiones de la gestión por procesos en la percepción que tienen los colaboradores acerca del impacto en la productividad.

La estructura del estudio es de seis capítulos. En el capítulo I se presenta la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema y objetivos de investigación, las limitaciones que se han presentado en el desarrollo del estudio; y, también se desarrolla la justificación e importancia del estudio. En el capítulo II se presentan los antecedentes internacionales y nacionales del estudio que sirven como soporte científico del estudio, el desarrollo del marco teórico y conceptual en el que se encuentran las bases teóricas y términos básicos que permitieron fortalecer el análisis de los resultados. En el capítulo III se describen las hipótesis de la investigación, las cuales han sido aceptadas y/o rechazadas de acuerdo con los resultados que se obtuvieron del análisis de hipótesis. En el capítulo IV se explica la metodología del estudio, donde se especifica el método, diseño de investigación aplicado, la población y muestra; variables de investigación; también se especifican instrumentos, técnica de recolección de la información. En el capítulo V, se realiza desarrollo de los resultados, con la presentación del análisis e interpretación de los datos, asimismo se analizan las pruebas de hipótesis. En el capítulo VI, se formularon las conclusiones y recomendaciones que se abordaron.

# Índice

[Metadatos Complementarios ii](#_Toc143275984)

[Dedicatoria vi](#_Toc143275985)

[Agradecimientos vii](#_Toc143275986)

[Introducción viii](#_Toc143275987)

[Índice ix](#_Toc143275988)

[Lista de Tablas xi](#_Toc143275989)

[Lista de figuras xiv](#_Toc143275990)

[Resumen xvii](#_Toc143275991)

[Abstract xviii](#_Toc143275992)

[CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO 1](#_Toc143275993)

[1. Formulación del problema 1](#_Toc143275994)

[2. Objetivo General y Específicos 4](#_Toc143275997)

[3. Justificación e importancia del estudio 5](#_Toc143276000)

[4. Alcance y limitaciones 6](#_Toc143276001)

[CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 8](#_Toc143276002)

[1. Antecedentes de la investigación 8](#_Toc143276003)

[2. Bases teóricas científicas 14](#_Toc143276004)

[3 Definición de términos básicos 38](#_Toc143276018)

[CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES 40](#_Toc143276019)

[1 Hipótesis y/o supuestos básicos 40](#_Toc143276020)

[2 Identificación de variables o unidades de análisis 40](#_Toc143276023)

[3 Matriz lógica de consistencia 40](#_Toc143276024)

[CAPÍTULO IV METODO 42](#_Toc143276025)

[1. Tipo y método de investigación 42](#_Toc143276026)

[2 Diseño especifico de investigación 42](#_Toc143276027)

[3 Población, muestra 42](#_Toc143276028)

[4. Instrumentos de obtención de datos 43](#_Toc143276029)

[5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 43](#_Toc143276030)

[6 Procedimiento de ejecución del estudio 44](#_Toc143276031)

[CAPITULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN 45](#_Toc143276032)

[1 Datos cuantitativos 45](#_Toc143276033)

[2 Análisis de resultados 81](#_Toc143276034)

[3. Discusión de resultados 89](#_Toc143276038)

[CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 92](#_Toc143276039)

[1 Conclusiones 92](#_Toc143276040)

[2 Recomendaciones 94](#_Toc143276041)

[REFERENCIAS 96](#_Toc143276042)

[APÉNDICES 100](#_Toc143276043)

# Lista de Tablas

[Tabla 1: Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos. 45](#_Toc137932627)

[Tabla 2: A través del proceso se logran los objetivos planteados 46](#_Toc137932628)

[Tabla 3: La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. 47](#_Toc137932629)

[Tabla 4: Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos. 48](#_Toc137932630)

[Tabla 5: La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. 49](#_Toc137932631)

[Tabla 6: El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas. 50](#_Toc137932632)

[Tabla 7: El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo 51](#_Toc137932633)

[Tabla 8: El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. 52](#_Toc137932634)

[Tabla 9: El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. 53](#_Toc137932635)

[Tabla 10: Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas 54](#_Toc137932636)

[Tabla 11: Los procesos operativos de su área están formalmente descritos**.** 55](#_Toc137932637)

[Tabla 12: Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento es el adecuado 56](#_Toc137932638)

[Tabla 13: Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta. 57](#_Toc137932639)

[Tabla 14: Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta 58](#_Toc137932640)

[Tabla 15: Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. 59](#_Toc137932641)

[Tabla 16: Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área 60](#_Toc137932642)

[Tabla 17: Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda. 61](#_Toc137932643)

[Tabla 18: Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios. 62](#_Toc137932644)

[Tabla 19: Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad 63](#_Toc137932645)

[Tabla 20: Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción. 64](#_Toc137932646)

[Tabla 21: Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos. 65](#_Toc137932647)

[Tabla 22: Los productos cumplen con los estándares de calidad. 66](#_Toc137932648)

[Tabla 23: La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado. 67](#_Toc137932649)

[Tabla 24: La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes. 68](#_Toc137932650)

[Tabla 25: El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo. 69](#_Toc137932651)

[Tabla 26: Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad. 70](#_Toc137932652)

[Tabla 27: Cuenta con los equipos necesarios en planta. 71](#_Toc137932653)

[Tabla 28: Considera que el estado de los equipos es el adecuado 72](#_Toc137932654)

[Tabla 29: La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada. 73](#_Toc137932655)

[Tabla 30: Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos. 74](#_Toc137932656)

[Tabla 31: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado 75](#_Toc137932657)

[Tabla 32: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente. 76](#_Toc137932658)

[Tabla 33: Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto. 77](#_Toc137932659)

[Tabla 34: Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración. 78](#_Toc137932660)

[Tabla 35: La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores 79](#_Toc137932661)

[Tabla 36: Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales. 80](#_Toc137932662)

[Tabla 37: Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Producto 82](#_Toc137932663)

[Tabla 38: Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Planta y Equipo 82](#_Toc137932664)

[Tabla 39: Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Factores de resultados 83](#_Toc137932665)

[Tabla 40: Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Producto 84](#_Toc137932666)

[Tabla 41: Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Planta y Equipo 85](#_Toc137932667)

[Tabla 42: Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Factores de resultados 86](#_Toc137932668)

[Tabla 43: Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Producto 87](#_Toc137932669)

[Tabla 44: Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Planta y equipo 87](#_Toc137932670)

[Tabla 45: Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Factores de resultados 88](#_Toc137932671)

# Lista de figuras

[Figura 1: Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos 45](#_Toc140243878)

[Figura 2: A través del proceso se logran los objetivos planteados. 46](#_Toc140243879)

[Figura 3: La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. 47](#_Toc140243880)

[Figura 4: Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos. 48](#_Toc140243881)

[Figura 5: La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda 49](#_Toc140243882)

[Figura 6: El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas 50](#_Toc140243883)

[Figura 7: El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo 51](#_Toc140243884)

[Figura 8: El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. 52](#_Toc140243885)

[Figura 9: El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. 53](#_Toc140243886)

[Figura 10: Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas 54](#_Toc140243887)

[Figura 11: Los procesos operativos de su área están formalmente descritos. 55](#_Toc140243888)

[Figura 12: Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento es el adecuado 56](#_Toc140243889)

[Figura 13: Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta 57](#_Toc140243890)

[Figura 14: Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta 58](#_Toc140243891)

[Figura 15: Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción 59](#_Toc140243892)

[Figura 16: Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área 60](#_Toc140243893)

[Figura 17: Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda 61](#_Toc140243894)

[Figura 18: Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios 62](#_Toc140243895)

[Figura 19: Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad 63](#_Toc140243896)

[Figura 20: Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción 64](#_Toc140243897)

[Figura 21: Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos 65](#_Toc140243898)

[Figura 22: Los productos cumplen con los estándares de calidad. 66](#_Toc140243899)

[Figura 23: La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado 67](#_Toc140243900)

[Figura 24: La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes 68](#_Toc140243901)

[Figura 25: El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo 69](#_Toc140243902)

[Figura 26: Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad 70](#_Toc140243903)

[Figura 27: Cuenta con los equipos necesarios en planta 71](#_Toc140243904)

[Figura 28: Considera que el estado de los equipos es el adecuado 72](#_Toc140243905)

[Figura 29: La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada 73](#_Toc140243906)

[Figura 30: Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos 74](#_Toc140243907)

[Figura 31: El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado 75](#_Toc140243908)

[Figura 32: Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente. 76](#_Toc140243909)

[Figura 33: Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto. 77](#_Toc140243910)

[Figura 34: Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración 78](#_Toc140243911)

[Figura 35: La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores 79](#_Toc140243912)

[Figura 36: Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales. 80](#_Toc140243913)

# Resumen

El objetivo del estudio ha sido determinar la incidencia de la gestión por procesos en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, en el año 2021. En relación con la metodología, el diseño de estudio ha sido no experimental, transversal y correlacional; de enfoque cuantitativo. El muestreo ha sido no probabilístico y la muestra estuvo conformada por 52 colaboradores de la empresa. La técnica e instrumento de recolección de datos ha sido una encuesta que tuvo 36 afirmaciones y/o preguntas con escala de Likert; el estadístico de evaluación tomado es el *Chi cuadrado de Pearson*. Los resultados de esta investigación permitieron comprobar queel diseño por procesos, el control de procesos y la mejora de procesos inciden significativamente en la productividad en la empresa KAPAROMA EIRL en el año 2021, concluyéndose finalmente que la gestión de procesos incide significativamente en la productividad en la empresa.

**Palabras Clave**: Gestión por procesos, control, mejora, productividad, indicadores, procesos.

# Abstract

The objective of the study has been to determine the incidence of process management on productivity for the international consolidation of the KAPAROMA EIRL Company, in the year 2021. In relation to the methodology, the study design has been non-experimental, cross-sectional and correlational; quantitative approach. The sampling has been non-probabilistic and the sample consisted of 52 employees of the company. The data collection technique and instrument has been a survey that had 36 statements and / or questions with a Likert scale; the evaluation statistic taken is Pearson's Chi square. The results of this research allowed us to verify that process design, process control and process improvement significantly affect productivity in the company KAPAROMA EIRL in the year 2021, finally concluding that process management significantly affects productivity in the company.

**Keyword:** Management by processes, control, improvement, productivity, indicators, processes.

# CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

## Formulación del problema

En un mundo como el actual, donde las empresas tienen un crecimiento sostenido día a día en número de colaboradores y procesos, es interesante contemplar el desarrollo de la gestión por procesos para lograr una posición perfeccionada entre los competidores locales e internacionales, ya que la gestión adecuada no solo ayuda en la planificación y éxito del proceso. Un adecuado proceso operativo o comercial dentro de su organización impactaría en sus resultados finales; respaldando la salud general de la organización y a la vez permite al equipo hacer su mejor trabajo, lo que ayuda a crecer mejorando su productividad.

La revolución de la gestión por procesos ha estado marcada por un cambio de la visión de las organizaciones como un conjunto de procedimientos en los departamentos con funciones y productos que se producen en serie, a una visión de ellos como sistemas de procesos interconectados que cruzan funciones y vinculan actividades organizacionales (Mallar, 2010). Es evidente que los procesos adecuadamente diseñados vayan de la mano con el conjunto de actividades y que produzcan resultados orientados a los clientes. En efecto, existe una tarea importante por cumplir y que esta se vea reflejada en la productividad.

A través del tiempo, ha sido notable el crecimiento por parte del sector de la Micro y Pequeña Empresa (Mypes), y, de su gran valor en las economías de los países, pero a pesar de su relevancia muchas de estas empresas presentan problemas que limitan su desarrollo y permanencia en los mercados nacionales haciendo más difícil su presencia y/o expansión en los mercados internacionales, uno de los motivos se debe a la gestión por procesos.

En el Perú, se presenta un gran problema que es la informalidad en las Mypes, lo cual hace difícil que aquellas dedicadas a la confección de prendas cuenten con sistemas o mecanismos que permitan establecer estándares que se relacionen con la gestión por procesos, generando consecuencias reflejadas en el atraso de entrega de pedidos solicitados y consecuencias en la productividad. Además, diversas Mypes del rubro de fabricación de uniformes carecen de conocimientos respecto a los preceptos que determina la gestión, lo que impacta de manera negativa en competir y crecer a nivel global.

El estudio se enfoca en la empresa KAPAROMA EIRL de capitales peruanos, desde 1981 ofrece uniformes y ropa industrial para colegios privados, centros de educación inicial y una amplia gama de empresas en el Perú. Cabe resaltar que, esta empresa cuenta con una fábrica ubicada en el distrito de San Luis y dos tiendas propias que se localizan en los distritos de San Isidro y Santiago de Surco donde ofrecen sus uniformes para los colegios: Markham, Peruano Británico, San Agustín, Santa Margarita, entre otros. Además, esta empresa no exporta, pero tiene reconocimiento en el mercado exterior en países como, EEUU, Japón, Puerto Rico y Colombia, debido a que alquila sus instalaciones a la empresa exportadora Kolorful Kotton EIRL para que realice sus uniformes de acuerdo con las exigencias de sus clientes, usando la marca KAPAROMA, lo cual contribuye a que pueda ser reconocida internacionalmente, se precisa que la empresa al tener capacidad de producción disponible terceriza la producción a Kolorful Kotton EIRL, y en una alianza estratégica formal, coloca la marca KAPAROMA, otra de las razones se debe al **Know How** que tiene Kolorful Kotton EIRL, de mantener una cartera de clientes importante y como es conocido ello es determinante para cumplir con los objetivos de ventas esperados.

Analizando la problemática operativa y de producción, actualmente la empresa presenta errores en los pedidos (ordenes de producción) los cuales se ven reflejados en los retrasos que afectan los tiempos de entrega y por consecuencia afecta la productividad. Cabe señalar que, en el año 2019 de la fábrica ubicada en San Luis se envió sacones a la tienda de Santiago de Surco que tenían un forro de acolchado color beige que no correspondía a las características solicitadas por el colegio María Mercedes, por lo cual se generaron reclamos por parte de los clientes y se regresaron a la fábrica para ser modificados. Asimismo, hubo quejas respecto a los cuellos tejidos de los polos de piqué blanco de los colegios Peruano Británico y Beata Imelda, ya que desteñían dejando manchas muy visibles.

Por otro lado, la empresa no cuenta con fichas técnicas que permitan conocer todas las características propias de la prenda, pero sobre todo no cuenta con una adecuada gestión por procesos del área de producción, ya que se carece de conocimientos por parte del personal y tercerizados respecto a este término. Es importante solucionar este problema, ya que puede traer consecuencias para la empresa como: la pérdida de clientes y desprestigio de la marca y/o reputación.

La gestión por procesos en KAPAROMA EIRL se compone de tres prácticas principales: diseño de procesos, mejoramiento y control, los cuales deben adherirse a sistemas de procesos mejorados que impacten en la productividad. Una vez que los procedimientos subyacentes se registren a través de un mapeo adecuado de procesos, la mejora debe implicar el desarrollo de medidas de qué tan bien un proceso cumpla con los requisitos del cliente y el uso de métodos para eliminar continuamente las fallas y que tengan como consecuencia resultados positivos en la productividad.

En consecuencia, los directivos de la empresa deben tomar en cuenta que los procesos no solo tienen implicancia en la racionalización del trabajo individual, sino también en agilizar las transferencias de cada proceso realizado. En tal sentido, los colaboradores deben estar capacitados de manera eficaz y aprender enfoques estandarizados para identificar y resolver problemas. Estas herramientas, por diseño e intención, ayudarían a integrar y coordinar un amplio conjunto de actividades en toda la organización.

De acuerdo a lo indicado previamente, el propósito del estudio es establecer una medición de la incidencia de gestionar los procesos en la productividad de KAPAROMA EIRL, lo cual le permita tomar decisiones futuras para mantener su reputación en el ámbito interno y externo que se ha ganado a lo largo de estos años por ofrecer uniformes de calidad.

### 1.1 Problema principal

¿Existe incidencia entre la Gestión por Procesos y la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?

### 1.2 Problemas específicos

PE1. ¿Existe incidencia entre el diseño de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?

PE2. ¿Existe incidencia entre el control de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?

PE3. ¿Existe incidencia entre la mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?

## Objetivo General y Específicos

### 2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia entre la Gestión por Procesos y la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

### 2.2 Objetivos específicos

OE1. Determinar la incidencia entre el diseño de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

OE2. Determinar la incidencia entre el control de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

OE3. Determinar la incidencia entre la mejora de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

## Justificación e importancia del estudio

La presente tesis permitirá conocer los lineamientos e importancia de la gestión por procesos en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL brindando información para que este tipo de Mypes dedicadas al rubro de la confección de uniformes en el Perú tengan una adecuada gestión y puedan atender correctamente los requerimientos solicitados por los clientes logrando cumplir con la productividad, mejorando sus estándares de atención, y por ende su desenvolvimiento en el mercado local e internacional.

Con el estudio, se busca demostrar mediante el análisis y posteriormente con recomendaciones que en KAPAROMA EIRL, los procesos de producción deben tener mayor efectividad, cumpliendo con las acciones que ejecute la empresa para lograr los objetivos propuestos. La gestión por procesos debe mejorar la práctica de revisar y mejorar continuamente cada proceso.

La investigación también es necesaria porque mediante las recomendaciones se permitirá mejorar los procesos operativos en la confección textil, donde se encuentran involucrados los operarios de la empresa KAPAROMA EIRL, quienes tendrán la oportunidad de perfeccionar el funcionamiento operativo de la planta. También tendrá efecto en los clientes, ya que el cumplimiento de las ordenes de pedido se realizará en los plazos que el cliente solicita las prendas. En efecto, se dinamizará la cadena logística donde los colaboradores de las áreas del almacenaje e inventario tendrán un inventario ordenado y articulado a las demás áreas. En el caso de los encargados del área de diseño tendrán un mayor apoyo en cuanto al aprovisionamiento de materiales, evidentemente se tendrá un impacto positivo para el desarrollo de las prendas que solicitan los clientes.

También se tiene impacto positivo en uno de los **Stakeholders** principales como es el Estado peruano mediante la Administración Tributaria, ya que al incrementar las ventas se generarían pagos de tributos muchos mayores, a la vez los proveedores tendrían un incremento en sus compras. Otro de los **Stakeholders** donde se tiene impacto es en los clientes del exterior donde se busca incrementar la productividad.

El estudio busca aportar con la teoría de la gestión por procesos para incrementar la productividad en las áreas del rubro de confecciones de uniformes, generando una explicación de la importancia de la gestión como circunstancia vital para tener acogida frente a la competencia. Asimismo, mostrar que los buenos métodos de gestión de procesos permiten que las organizaciones estén por encima de su competencia y a su vez pueda lograr satisfacer a sus clientes que cada día se vuelven más exigentes.

Ante lo expuesto, se considera relevante identificar la relación de la gestión por procesos con la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL, lo cual permitirá a la empresa tomar decisiones futuras. Además, este estudio servirá de base para investigaciones posteriores y contribuirá con muchas empresas del rubro de confección, ya que podrán tener mayores conocimientos de los principios de la gestión por procesos, lo cual les permitirá su crecimiento y desarrollo en el mercado local y global. Por último, esta investigación no solo servirá de base para empresas del rubro textil, sino también empresas manufactureras como: empresas de calzados, bebidas, alimentos se pueden beneficiar con los resultados del estudio.

## Alcance y limitaciones

Se desarrolla el estudio enfocado en la gestión por procesos y su incidencia en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL, la cual se dedica a la producción textil, y tiene como productos principales la confección de uniformes, polos personalizados, casacas de promoción, mandiles, entre otros que se realizan a pedido.

En cuanto a las limitaciones del estudio se encuentran directamente relacionado con el acopio de la información, las encuestas fueron realizadas mediante aplicación vía web (Formulario de Google) ubicándose a los colaboradores para que den sus respuestas a la encuesta. Por otro lado, muchos colaboradores no se encuentran laborando por la reducción de personal y vulnerabilidad en la empresa.

En cuanto a las consultas bibliográficas para organizar el marco teórico, las fuentes de información han sido de tipo digital, ya que debido a la restricción por la pandemia no se tiene presencia en bibliotecas de tipo físico.

Por el lado de consultas a expertos en el tema, la ubicación a los docentes y su disponibilidad no ha sido tarea fácil debido a que se encuentran dictando clases virtuales.

Las limitaciones han sido superadas, teniendo implicancias en los tiempos previstos.

# CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

**1. Antecedentes de la investigación**

Luego de haber realizado diversas búsquedas respecto a trabajos similares, se han encontrado antecedentes que a continuación se detallan:

***Internacionales***

Reyes (2014), sustentó la investigación titulada ***Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la Empresa Instruequipos Cía*. *Ltda. en la línea de producción para la exhibición tales como góndolas y unidades de pared***, tuvo como objetivo identificar el comportamiento y/o tendencia de la producción. Metodológicamente se empleó el método de la entrevista, observación, los tiempos, la producción, análisis de indicadores de productividad, planificación de escenarios de la producción. Se obtuvo como consecuencia un adecuado proceso de fabricación, además se identifican métodos que limitan la producción, el contenido real del proceso y la productividad. Después de realizar dichos métodos, se pudo proponer soluciones para mejorar la empresa, ya sea la adquisición de maquinarias, herramientas, capacitación al personal, formatos para realizar el control y auditoria de calidad; y, filtros de comunicación de manera constante entre jefe y obrero, enfocado en todos los procedimientos de producción y despacho de los productos. Con ello se busca establecer mejoras en los indicadores de producción, cuyo indicador es de 0.7424, tomando en cuenta que la capacidad productiva, es de una producción al día de dos unidades, por lo tanto, la estimación fue lograr un incremento de la capacidad productiva de 50% teniendo en consideración que este tipo de capacidad es dos unidades y el incremento del nivel de producción estimado en 0.9059 en relación a la producción actual.

Calvache (2018), realizó el estudio titulado ***Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa poliacrilart*,** el objetivo ha sido evaluar el panorama actual mediante la documentación de los procedimientos de producción en la organización empresarial. En cuanto a la problemática, la empresa no cuenta con información sobre sus estadísticas, ni procesos, indicadores ni manuales. La muestra fueron los empleados de la empresa, y se recopiló la información con datos relevantes con respecto a la productividad, indicadores, cálculo del valor actual y mejorado, así como el manual de proceso y funciones. El Método de investigación utilizado es de diseño descriptivo. El resultado de la investigación es: confección del esquema manual de proceso y funciones de la empresa, se estableció indicadores para controlar la producción. En conclusión, se modificaron los procedimientos para establecer un plan de mejoramiento continuo de su productividad. A través de la capacitación se empoderó a sus empleados sobre procesos y calidad para la toma de decisiones y obtener una alta productividad, y llegar a tener competitividad en el mercado nacional.

Ode (2015), sustenta el tema ***Mejoramiento en la productividad en procesos administrativos en gestión de proyectos de edificación a través de mapas de cadena de valor,*** el sector productivo de la construcción en el país de Chile, es el mayor contribuyente para la economía del país ya que genera empleo. En este rubro existen muchas empresas que compiten por obtener la mayor cantidad de proyectos del mercado. La metodología aplicada es el uso del VSM de tres compañías de construcción, en el proceso de adquirir materiales. El VSM tiene cinco etapas; valor y proceso a analizar, definición del cliente, incrementar el Estado Actual de las organizaciones empresariales; establecer un diagnóstico del estado actual; creación y solidez de un estado futuro. Las conclusiones sobresalientes radican en el empleo y demostración que el VSM es de amplia utilidad y aplicable para las empresas de construcción, rediseñan el procedimiento de abastecimiento de los materiales. Asimismo, las modificaciones consiguen procesos que sean de mayor eficacia y consolidar los trabajos que han sido propuestos, reducen el retrabajo, utilizando las tecnologías del presente.

Gaibor (2022) en su investigación titulado ***La Gestión por Procesos y la Productividad en la empresa SEGUVID Ambato – Ecuador,*** tuvo como objetivo identificar si la gestión por procesos influye en la productividad de la empresa SEGUVID. Metodología: de método hipotético – deductivo, observacional, de tipo descriptivo, explicativo correlacional, de diseño no experimental; la población y muestra de estudio son 23 participantes, la técnica fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario. Los resultados: De acuerdo al análisis del chi cuadrado, el resultado con un nivel de confiabilidad del 95%, el nivel de significancia fue de 0,05 (5%), con una significación asintótica bilateral de 0,006 < 0,05, se afirma que la gestión por procesos tiene incidencia en la productividad de la empresa SEGUVID en Ambato. Conclusión: a través de la información obtenida, para que la producción de una organización presente mayor productividad, la gestión por procesos es muy importante, al mejorar sus competencias tanto laborales como profesionales.

Cueva (2020) en su investigación titulado ***Plan de mejora basado en gestión de procesos para desarrollar la productividad en la empresa integración y tecnología global Protection S.A***., tuvo como objetivo elaborar un plan de mejora basado en la gestión de procesos con el fin de incrementar la productividad. Metodología: de enfoque cualitativo, las fases fueron levantamiento de la información, aplicando la Matriz FODA, la técnica de investigación fue mediante entrevista y observación, análisis de causa efecto a través del diagrama de Ishikawa. Resultados: Mediante la aplicación de los instrumentos se organizó un plan de mejora mediante los siguientes pasos: gestión de la base de datos de los proveedores, readecuación de la bodega, y mercadería, base de datos de proveedores de acuerdo a productos por venta. Conclusión: el plan de mejora basado en la gestión por procesos se debe identificar en primera instancia la problemática, desde los distintos enfoques, tales como los cuellos de botella, el stock, el almacenamiento. Se divide el plan de mejora en cuatro fases, elaboración de base de datos de los proveedores, readecuar la bodega, organizar la mercancía, organizar según producto y almacenamiento.

***Nacionales***

Guerrero (2019), sustentó la tesis denominada ***Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de flota en la empresa Silvestre Perú SAC, Lima, 2018*,** el objetivo radicó en medir la aplicación de los instrumentos que sirvan para modernizar los procesos, con el fin de la mejora de la producción del área de flora. El tipo de estudio es aplicado con enfoque cuantitativo. El nivel es explicativo, ya que se detalla el origen y consecuencias de la aplicación de la herramienta de Gestión por Procesos. De diseño cuasi-experimental. La población y muestra es de 17 camionetas de la empresa. Los resultados se enfocaron en la mejora de la productividad, se incrementó en 57.9% a 87.25% por la aplicación de la herramienta Gestión por Procesos. Finalmente, se acepta la hipótesis de estudio, obteniéndose una significancia de 0.000, siendo que este resultado es sobre una muestra representativa, Por lo tanto, tiene influencia positiva en la puesta en marcha de instrumentos de Gestión por Procesos en el área de análisis.

Eneque et al (2020), en su tesis titulada ***Gestión por procesos para incrementar la Productividad en la Empresa Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L*,** el objetivo ha sido desarrollar un plan para mejorar la gestión de la productividad, para incrementar la productividad de la empresa “Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L”. La metodología aplicada es de tipo descriptiva y aplicada, con diseño no experimental de enfoque cuantitativo. La población y muestra fueron 21 empleados. Resultados: se empleó herramientas de ingeniería en la caracterización de los procesos componentes de la gestión, se analizó y se encontró la oportunidad de mejora, para ello se implementó una máquina para la codificación, envase y sellado, se proyecta más adelante, incrementar la producción del personal obrero, para la producción de pan 260.25% y 158.87% para la producción de huevos sancochados, el cual implica reducir el proceso de envasado y sellado, de 7 operarios y 1.5 hrs. y 6 operarios y 2.2 hrs por línea de producción, asimismo, ya no es indispensable el operario encargado del codificado, reduciendo así 8 horas. Se concluye que el mejoramiento busca la automatización de los procesos donde ya se encuentra un avance a través de la codificación, envasado y sellado, para reducir los costos fijos y poder establecer incrementos en los flujos de producción de tipo parcial de los obreros que se encuentran con contratos de tipo obra pagada y que es alta.

Pérez y Quispe (2018),desarrollaron la tesis denominada ***Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018*,** tuvo como objetivo, determinar un nivel de correlación entre la gestión por procesos con la productividad laboral de los empleados. El diseño metodológico fue de tipo no experimental y correlacional, el método fue cuantitativo - inductivo - deductivo, de diseño transversal y explicativo. El universo y muestra fueron ocho trabajadores del área de créditos de la COOPAC, la técnica ha sido una encuesta y el instrumento un cuestionario de 23 preguntas, 6 fueron alusivas a la Gestión por procesos y 17 a la variable nivel de productividad laboral; se procesó la información a través del paquete estadístico IBM SPSS (**Statistical Product and Service Solutions**) versión 24, obteniéndose los resultados siguientes: se logró establecer un nivel correlacional de tipo positivo entre las variables de estudio.

Miranda (2020) en su investigación titulado ***Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta Comunicadores – Sede Lurín,*** tuvo como objetivoidentificar y proponer mejoras en los procesos de pre prensa flexo e incrementar la productividadde la empresa mencionada. La metodologia del trabajo es de tipo aplicativo, descriptivo, cualitativo, los instrumentos fueron el diagrama de causa efecto, el diagrama de pareto, el diagrama de flujos de procesos, analisis de controles, como el control de calidad en diseño, calidad de la producción, del trabajo entre otros. Asimismo, se aplicaron encuestas que se realizaron a ocho personas: entre ellas a un coordinador, 4 operadores de diseño y 3 de producción. Resultados: Sobre la mejora del control de la calidad, se pudo reducir en un 59% los errores, lo que incrementó la producción ese año, sobre la mejora en el área de diseño se obtuvo un crecimiento del 44%, sobre el área de producción, no se obtuvo mayor producción en comparación al año 2017, con un resultado negativo en -15%, tras la información obtenida, se observó que sobre el material utilizado, se pudo ahorrar el 6% en material a favor de la empresa, sobre la merma, el resultados fue que se pudo reducir la merma en 16%, respecto al material utilizado, el ahorro mas relevante fue la reduccion de errores en un 44% de materia prima. Conclusiones: se pudo concluir que el flujo de proceso se hizo más dinámica y permitió minimizar los tiempos de respuesta siendo primero de 3 días a 1 día máximo. Los nuevos formatos de control porporcionaron en la optimizacion de la productividad y la reduccion de los errores, ahorrando costos a la empresa.

Ayambo y Gonzales (2022) en su investigación titulado ***Gestión por procesos y productividad de los trabajadores de modulo de la empresa Electro Ucayali S.A. Pucallpa 2022,*** tuvo como objetivo determinar si existe relación entre gestión por procesos y productividad de los colaboradores, Metodologia: fue de metodo deductivo, inductivo; de tipo aplicado, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal, el instrumento fue un cuestionario con escala de Likert, aplicado a los trabajadores de Electro Ucayali. Resultados: Se puede confirmar que existe relación entre las variables gestión por proceso y productividad, ya que existe un nivel de significancia de p=0.000, menor que 0.05, asimismo, entre la variable gestión por proceso y productividad, con un nivel de significancia es de p=0.000, respecto a la variable gestión por procesos y la planeación de procesos (p = 0.000), entre la dimensión acción de procesos y la productividad (p = 0.000), entre la dimensión verificación de procesos y la productividad (0.000) Conclusión: se puede observar relacion signigicativa y positivas de las dimensiones en estudio en relacion a la productividad.

**2. Bases teóricas científicas:**

**Gestión por procesos**

### Definiciones de gestión por procesos

Para ubicar en un contexto exacto el tema de la gestión por procesos, se define primero el proceso, Carrasco (2011), lo conceptualiza como “una secuencia de principio a fin de un proceso que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente” (p. 31), dicho de otra manera, también es un equipamiento de procedimientos, interacción y capitales con el propósito de realizar transformaciones en las entradas y salidas para poder generar valor agregado a los usuarios que se constituyen en clientes.

Contreras et al. (2017), indicaron que gestionar mediante procesos es importante porque ayuda a mejorar las operaciones generales en una empresa. También minimiza los gastos, brinda un mejor control de los flujos de trabajo, identificando deficiencias operativas y brinda información para tomar mejores decisiones comerciales.

Contreras et al. (2017), conceptualizaron la gestión por procesos como una de las formas de establecer un modelo de gestión para mejorar y lograr estándares altos de calidad agregando valor a los diferentes procedimientos hacia un propósito vinculado entre el logro de resultados en relación con la necesidad que tiene el cliente externo para poder cumplir con sus objetivos.

Camisón, et al. (2018), indican que “la teoría de los procesos de negocio ha evolucionado en las últimas décadas a un ritmo muy rápido, mucho más en comparación con el período anterior a 1990” (p. 32). El enfoque y la importancia de las organizaciones, tanto públicas como privadas, han hecho posibles muchas innovaciones en este campo de investigación. Las contribuciones provienen de conceptos o aplicaciones teóricas.

El procedimiento de establecer un modelo de procesos se considera la tercera ola en la teoría de métodos de negocios y, de ninguna manera, será la última. La gestión por procesos otorga herramientas y recursos que ayudará al análisis, definición, optimización, monitoreo y control de los procesos del negocio, medir e impulsar la mejora del desempeño de procesos de negocios interdependientes.

También, Fernández (2019), sostiene de manera similar que “la gestión por procesos es una combinación de personas, políticas y tecnología” (p. 44). La definición de gestión por procesos implica determinar el alcance, priorización y el mapeo de procesos. Los resultados precisarán el estado futuro pronosticado, y otros dependen de la situación, primero se establece un mapeo de los procesos del estado actual.

Por otro lado, Caballero (2019), plantea que la gestión por procesos es una “serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo” (p. 19), es decir, las actividades relacionadas, que agregan valor a la logística de entrada (insumos de tipo material o inmaterial) se abastece de productos, servicios y de datos de los clientes de tipo externo o interno a la empresa.

Además, Singels, et al. (2018), sustentan la gestión por procesos como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.31).

También, Pérez (2018), afirma que es indispensable instaurar indicadores que son clave de desempeño (fase del proceso) para que las métricas se puedan rastrear en función de ellos.

La gestión de procesos se destina a todo tipo de organización, que persigue la validez eficaz de tipo empresarial y lograr cumplir con lo requerido por el cliente. Tiene como principal objetivo crear valor agregado para su cliente, con una correcta gestión de procesos empresariales.

“El propósito es fundamentarse en lo crítico, generar valor y establecer garantías para la satisfacción del cliente y, asimismo, continuar su supervivencia. La cuestión es orientar a la organización a crear valor agregado para los clientes” (Pérez, 2018, p.13). En definitiva, la gestión de procesos elimina lo que no se necesita, lo que no funda valor, como existencias en stocks, desplazamiento, tiempo de espera, fases que no son necesarias, defectos del producto, basándose en la mejora continua.

### Elementos de gestión por procesos

***Eficiencia y eficacia***

La gestión por procesos se basa en la búsqueda de eficacia, y la eficiencia mediante los beneficios de satisfacer a los clientes, la productividad y la utilidad de tipo social y/o económico, identificando previamente procesos necesarios que la empresa debe asumir para generar productos y servicios. (Bravo, 2014).

***Procedimiento del proceso***

Es la forma de cómo realizar una actividad o proceso (Bravo, 2014). Un procedimiento son instrucciones o reglas que determinan la forma de trabajo para lograr los resultados. Un proceso debe estar bien definido para que pueda funcionar y cumplir con los objetivos, y el procedimiento define como hacerlos.

**Factores de un proceso**

Los factores de un proceso se conforman por lo siguiente:

Personas: un individuo o grupo de individuos que forman parte de un equipo de proceso, cuentan con habilidades, actitudes y conocimientos adecuados. Contratarlos, integrarlo y el desarrollo de las personas la realiza el proceso de Gestión de Personas (Bravo, 2014).

Materiales: Son las Materias primas o semielaboradas, es importante contar con información de las características para su uso. Los materiales los proporciona el proceso de la Gestión de Proveedores.

Recursos tangibles: se inicia con la gestión de proveedores quienes dotaran de instalaciones, maquinarias, hardware, software acondicionados al uso necesario de la empresa., y al proceso de mantenimiento de infraestructura de la planta.

Metodología/Planeación del proceso: El procedimiento, el mapeo del proceso, gama, ilustración técnica y de trabajo, etc. se describen las formas del uso de los recursos, y la continuidad de lo siguiente:

Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).

Producto del proceso (medición o evaluación).

La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Medio ambiente o entorno en que se lleva a cabo el proceso. Un proceso está bajo revisión y supervisión, cuando se obtiene un efecto que sea estable y también predecible, equivalente al dominio de componentes del proceso. Al obtener un resultado estable y predecible, lo que indica que se dominan la estructura del proceso, se asume la conformidad del input. En caso de mal funcionamiento, importancia para orientar la acción de mejoras (Bravo, 2014).

**Indicadores de procesos**.

Los indicadores, resumen o simplifican la información importante, se perciben los cambios que son de importancia y se deben cuantificar, medir y transmitir comunicación de los datos más relevantes. (Ramirez, 2007) es información cuantitativa o cualitativa que comunican hechos.

Los indicadores son herramientas destinadas a la simplificación, medición y comunicación de programas de tipo complejo o tendencias. El término indicador deriva del latín *indicare,* rotular, dar aviso o estimar. Los índices de medición han estado presentes en la vida del ser humano desde tiempos remotos, aquí algunos indicadores que se usa constantemente por las personas: (Bravo, 2014)

Horas y minutos como indicadores de tiempo.

Temperatura del cuerpo como indicador de salud.

Resultados de exámenes como indicadores de progreso en los estudios.

El indicador también describe comportamientos, características, fenómenos de manera cuantitativa o cualitativa.

Un índice de medición describe características, comportamientos o fenómenos de la realidad mediante el progreso de una dimensión o la relación establecida entre las variables, que, comparada a períodos pasados, productos iguales, permiten evaluar el desempeño evolutivo a través del tiempo. Generalmente, se recopilan y se relacionan fácilmente con otros datos y se puede obtener conclusiones útiles y fidedignas rápidamente. (Bravo, 2014). Un indicador permite demostrar indicios de alguna situación, actividad o resultado; ofrece una señal que se relaciona con una sola información.

### Características de la gestión por procesos

En concordancia con Pérez (2018), las características elementales de la gestión por procesos son las siguientes:

#### Mejoramiento de procesos

Al realizar un seguimiento efectivo, la empresa puede llevar las operaciones de forma efectiva hacia el éxito y mejoramiento de procesos de manera muy positiva, con la identificación de cuellos de botella, problemas en el presupuesto para el funcionamiento de los recursos humanos y materiales, etc. y hallar formas de mejora de proceso regulares (Pérez, 2018, p. 21).

Asimismo, Pérez (2018) señala que “rediseñar procesos para promover la eficiencia y el fortalecimiento de la alineación de las estrategias y objetivos integrales” (p. 21). Una decisión de BPM incluye esfuerzos de **El Business Process Optimization *(***BPO), proporciona un marco sólido de impulso a la organización mediante cambios importantes de las políticas que regulan la protección de la tecnología, la reestructuración, el sector que viene en constante ascendencia.

Pérez (2018), sostiene que, “si la empresa se encuentra desorganizada y no sistematizado, los procesos pueden transportar al caos” (p. 24). Las personas ven solo una parte del proceso, pocos visualizan los efectos totales del proceso, en que ítem comienza y en que termina, y donde están los posibles cuellos de botella y la ineficacia

#### Diseño del proceso

Pérez (2018), indica que “para el diseño del proceso, recomienda se formen equipos de trabajo compuesto por quienes participen en algún proceso. Por ello, se formarán equipos multidisciplinares que se cruzarán de forma horizontal las tradicionales áreas en las que se divide la empresa” (p. 22).

De la misma forma, los equipos incluirán trabajadores de diferente nivel. No se debe desplazar al trabajo de menor nivel, pues en muchos casos son ellos, los que más conocen el proceso y pueden aportar mejores ideas.

#### Modelo del proceso

“Se debe crear un formulario para obtener información y recopilar datos de los procesos. Se debe identificar quienes se harán cargo de cada tarea dentro del flujo de trabajo”. (Pérez, 2018, p. 26).

El modelado de procesos de negocio no es un concepto radical, existe desde hace un tiempo. Sin embargo, los cambios que puede provocar en la productividad y la eficiencia empresarial son nada menos que revolucionarios.

“El modelado de procesos es la representación analítica o simplemente una ilustración de los procedimientos de una organización. El modelado de procesos es un componente crítico para una gestión eficaz de los procesos de negocio” (Pérez, 2018, p. 27). Se debe identificar y establecer la relación de los procesos más importantes de la organización, para poder fortalecer la visión general de la empresa.

#### El proceso centrado en la integración

“Es un sistema de gestión que se maneja dentro de los sistemas existentes (por ejemplo, HRMS, CRM, ERP) son sistemas que no tienen mucha participación humana, tienen conectores y acceso a API para crear procesos que se mueven rápidamente” (Pérez, 2018, p. 27).

#### Metodología de la gestión por procesos

Pérez (2018), indica que “BPM es una forma de observación y control de los procesos presentes en una empresa. Es una metodología que sirve en tiempos de crisis, asegurándose que los procesos sean eficientes y efectivos” (p. 28), obteniéndose como resultados una empresa rentable y más estable

El término gestión de procesos comerciales abarca el estudio, la identificación, cambios y monitores de los procesos comerciales para garantizar que tiene funcionamiento sin problemas y se pueda mejorar con el tiempo. El flujo diario de trabajo, encaja bajo la mejora de procesos, es una pieza importante, ya que el uso del proceso, si es deficiente degrada su capacidad de acceder y apalancar la información. (Pérez, 2018, p. 29).

Pérez también indica que BPM, es “una práctica empresarial, que depende de técnicas y métodos estructurados, no es una tecnología, ya que identifica y modifica procesos ya existentes, que se alinean a un futuro deseado y mejorado” (p. 39). Se refiere a estructurar un proceso.

#### La gestión por procesos en la organización

“Los procesos comerciales son un conjunto de actividades que permiten obtener un resultado para un cliente o mercado específico. Enfatiza como se realiza el trabajo dentro de la empresa, en relación al producto” (Pérez, 2018, p. 35).

Se adopta un punto de vista del cliente. Los procesos son estructuras para producir valor para el cliente.

#### Soluciones en la gestión por procesos

Se han formulado soluciones para optimizar la eficiencia de los procesos comerciales. Estas soluciones están integradas en **Business Process Management** (BPM). BPM en un manual que se centra en la alineación del aspecto de una empresa, sobre las necesidades de los usuarios. Promueve la eficacia y eficiencia del empresariado, reforzado por la innovación, flexibilidad e integración con la tecnología.

Pérez (2018), enfoca las soluciones de la gestión de procesos como: “Conceptos, métodos y técnicas para apoyar el diseño, administración, configuración, implementación y análisis de procesos de negocio” (p. 69). A partir de esta definición, se han identificado cinco categorías de actividades relacionadas con la Gestión por Procesos: diseño y análisis, modelado, configuración, promulgación y evaluación.

El enfoque de gestión basada por procesos tiene, en su esencia, una perspectiva que ve a la organización como un sistema de procesos interconectados que involucran esfuerzos en la documentación, mejora y respeto por las prácticas comerciales de la organización. Se considera que este concepto evolucionó a partir de los trabajos de W. Edgards Deming, Joseph M. Juran y Kaoru Ishikawa, tras una rápida popularización de la gestión de la calidad total a finales de los años ochenta. Se pueden identificar otros factores contribuyentes como: los programas ISO 9000, la reingeniería de procesos de negocio y Six Sigma (Pérez, 2018, p. 36).

Las soluciones de la gestión por procesos de negocio es un enfoque de gestión que tiene como principal objetivo alinear las funciones de la organización a las necesidades del cliente, promoviendo un entorno abierto favorable al cambio y la mejora y crecimiento continuo.

### La gestión por procesos en el producto

Calvache (2018), sostiene que “un proceso empresarial son pasos diseñados para la producción de un producto o servicio. Estos procesos son multifuncionales y abarcan el espacio en blanco entre los puestos del organigrama” (p. 47). Ciertos procesos dan como resultado un producto o servicio para un cliente de una empresa.

El producto se relaciona con los llamados procesos primarios, otros son procesos son invisibles para el cliente, y esenciales para la gestión del negocio. Estos procesos son de apoyo.

La gestión por procesos es un concepto teórico que ha aparecido relativamente de manera reciente. Es solo en la última década que se le ha prestado una atención seria a él y a las mejoras que apoya. La gestión por procesos deriva de la reingeniería de procesos, que fue definida por uno de sus creadores, como: “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en las medidas críticas contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez” (Mallar, 2010, p. 87).

La reingeniería de procesos de negocio ha sido objeto de críticas, esta crítica tenía más que ver con la implementación práctica de la reingeniería que con el aspecto teórico de la misma. El aspecto más importante que BPR considera descuidado es la dimensión humana de la organización. Muy frecuente, la etiqueta BPR se utilizó para importantes reducciones de mano de obra, aunque los creadores del concepto promovido que no debería utilizarse únicamente con el propósito de reducir costos. Según Mallar (2010) “del 50 al 70% de los esfuerzos de reingeniería no logran producir los dramáticos resultados esperados” (p. 89)

Mallar (2010) presenta dos conjuntos de cuestiones que deben abordarse. El primero fueron los problemas de implementación: conceptos poco claros, falta de una metodología bien establecida, mala interpretación de lo que se supone que debe hacer BPR por una empresa. Estos fueron solo algunos de los problemas que aparecieron. La segunda parte del problema tenía que ver con la percepción y las expectativas. Como se menciona, el BPR es la forma de lograr un crecimiento multiplicativo y la reingeniería se comercializó como tal.

Por supuesto, la popularidad del concepto se proyectó y todos querían una parte de él: empresas que querían lograr un resultado financiero tres o cuatro veces mayor en los próximos años y consultores que prometían cumplir estos sueños a cambio de mucho efectivo. Entonces, la implementación no necesariamente falló, pero no cumplió con las expectativas, y si estas expectativas fueron solo parte del bombo publicitario, esta estadística no está nada mal.

### La gestión por procesos como estrategia

En primer lugar, creo que es importante mencionar que la gestión por procesos, aunque es un tema muy complejo, no debe considerarse una estrategia independiente. La gestión por procesos puede ser un componente muy estratégico, cuyo uso puede influir en gran medida en otras partes de la estrategia organizacional.

El vínculo entre la gestión por procesos y la estrategia organizacional se ha analizado antes. Singels, et al. (2018), enumeraron una serie de recomendaciones para implementar la gestión por procesos comerciales. Entre estos se encuentran los siguientes:

Presentar la Gestión por Procesos como parte integral de la estrategia organizacional. La implementación exitosa se vincula a una estrategia que apunta a la excelencia empresarial o la eficiencia organizacional. La falta de correlación entre el desarrollo de procesos y la estrategia es una de las principales razones por las que la reingeniería tuvo resultados cuestionables. Esta correlación también es esencial para la gestión de procesos empresariales.

Se debe tener en cuenta el impacto de una estrategia orientada a la gestión por procesos de negocio en las personas y los equipos. Es sencillo indicar que la gestión por proceso es un sistema abstracto que puede beneficiar a una empresa a largo plazo. También es fácil olvidar que esta tiene impacto a nivel individual y son las personas, el recurso humano de la organización, el factor decisivo para determinar la implementación exitosa.

### Dimensiones de la gestión por procesos

**Dimensión 1. Diseño de procesos**

Bravo (2014) indica que “los métodos para el diseño de procesos deben estar incorporados los componentes intrínsecos como el diseño, los objetivos y metas; el desempeño del proceso y la aplicación de la tecnología” (p. 224). El diseño debe contemplar el mapa de cada proceso que se realiza, el cual permitirá identificar la totalidad de las actividades que la organización realiza, y, también de ubicarlo en su contexto cualquier proceso a desarrollar.

Bravo (2014), indica que se hace diseño de procesos para “obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande; por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso” (p.182), por ello, es solo necesario la descripción general, mediante el modelamiento visual.

**Dimensión 2. Control de procesos**

De acuerdo a la gestión por procesos, el control es asegurar el rendimiento del proceso manteniendo el estándar, según los indicadores como la infraestructura, el dominio técnico y las condiciones de operación. Los indicadores obedecen a un mayor rendimiento frente al cliente, riesgos, eficiencia, calidad y otros aspectos de interés.

Bravo (2014), indica que en los sistemas se “emplea principalmente la palabra orden, en lugar de control, porque por muchos años la palabra control ha estado relacionada con la jerarquización, la falta de autonomía y otras herencias de la era industrial” (p. 208).

**Dimensión 3. Mejora de procesos.**

“Son acciones que perfeccionan el diseño del proceso que se realizará durante su vida útil, que lo coordina el área de mejora continua con los participantes de todos”. (Bravo, 2014, p. 211).

Bravo (2014) sostiene que “la idea es afinar lo que se hace, una opción fácil de implementar cuando hay una cultura de participación. La Mejora de procesos implica pequeños cambios para conseguir clientes que confíen en la empresa” (p. 212). De la misma manera el autor señala que “Es real que se pueden realizar varios cambios pequeños inmediatos” (p. 213).

De vez en cuando es necesario salir de la plaza, significa cambiar totalmente la forma de cómo hacer las cosas, que es más que una mejora. Los indicadores son los procedimientos de trabajo, la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

**Productividad**

### Conceptos

Stevenson (2019), sostiene que la productividad se define comúnmente como “una relación entre el volumen de salida y el volumen de insumos. Es decir, mide la eficiencia de insumos de producción, tales como mano de obra y el capital, se utilizan para producir cierto nivel de producción” (p. 13).

Prokopenko (2018), la productividad es la “relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” (p.19). Por ello, la productividad es el uso eficiente de recursos, como el trabajo, el capital, la tierra, energía. Mayor productividad, es obtener más con la misma cantidad de recursos.

Bravo (2014), afirma que la productividad es la “eficiencia más eficacia, es decir eficiencia más agregar valor para el cliente*;* la distinción es porque a veces se considera que eficacia es sólo satisfacer un cliente interno y agregar valor se entiende orientado al cliente” (p. 38).

Asimismo, Taylor y Porter citado por Bravo (2014), hace 30 años reiteran la importancia de la productividad en las empresas y en los países. Sostienen que, a la larga, es el determinante del nivel de vida de un país.

Stevenson (2019), sustenta que la “productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos” (p. 18). Asimismo, Bravo (2014) señala:

Incrementar la productividad de procesos es un deseo que se considera importante. Sin embargo, se hace poco porque no se sabe cómo hacerlo, lo que provoca grandes pérdidas en las mismas empresas y en la sociedad por proyectos mal planificados o fuera de costo y plazo (p. 38).

Vora (2018), afirma que la productividad es una fuente clave de crecimiento económico y competitividad y, por lo tanto, es información estadística básica que compara y evalúa el desempeño de los países. Por ejemplo, los datos de productividad sirven para investigar el impacto en el mercado laboral y de productos en el desempeño económico.

Esencialmente, la productividad es una relación para medir qué tan bien una organización (o individuo, industria, país) convierte los recursos de insumos (mano de obra, materiales, máquinas, etc.) en bienes y servicios. Esto generalmente se expresa en proporciones de insumos a productos. Ese es el costo (insumo) por (producto) bien / servicio. No es por sí solo una medida de la eficacia del proceso de conversión.

Alamar y Guijarro (2018), señalan que la productividad

Entendida como la relación que existe entre los recursos que una empresa invierte en sus operaciones y los beneficios que obtiene de la misma, es un indicador fundamental en el análisis del estado de una compañía y de la calidad de su gestión (p. 4).

El incremento de productividad es un elemento para modelar la producción de las economías. Asimismo, les permite a los analistas el uso de la capacidad, que permite medir la posición las economías en el ciclo económico y el pronóstico del crecimiento económico. Incluso, la capacidad de la productividad sirve para la evaluación de la demanda y de las presiones inflacionarias (Alamar y Guijarro, 2018).

Hay diversas medidas de producción y elección según el propósito de la medición o disponibilidad de datos. La medida de productividad más utilizada es el Producto Interno Bruto (PIB) por hora trabajada. Esta medida captura el uso de insumos laborales mejor que solo la producción por empleado. Es una medida factorial parcial, en el sentido de que solo considera un insumo en la relación. Entonces, la fórmula para la productividad de factores parciales sería la relación entre la producción total y un solo insumo.

Alamar y Guijarro (2018), afirma que “elevar la productividad contribuye a aumentar la competitividad de las empresas” (p. 6). Sin embargo, lo habitual es que el enfoque de los directivos sea por el aumento del volumen de las ventas y hagan menos hincapié en controlar o reducir los gastos.

Pagés (2017), señala que los gerentes utilizan medidas de productividad parcial, porque los datos están disponibles y son más fáciles de relacionar con procesos específicos.

Prokopenko (2018), afirma que las horas basadas en mano de obra es una variable de entrada de uso frecuente en la ecuación.

Asimismo, Vargas (2018) sostiene que:

Otras opciones de medición de factores parciales podrían aparecer como producto/ trabajo, producto/ máquina, producto/ capital o producto/ energía. Otros términos aplicados a otras medidas de factores parciales incluyen productividad del capital (usando horas/máquina o dólares invertidos), productividad energética (usando kilovatios/hora) y productividad de materiales (usando dólares de inventario) (p. 17).

### Factor de productividad

Prokopenko (2018), sostiene que “la productividad total de los factores se mide con la combinación de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios (trabajo, capital, materia prima, energía, etc.) y divididos en la producción” (p. 25).

Prokopenko, 2018 en este aspecto indicó que:

Como tal, la fórmula aparecería como: Un ejemplo es una relación calculada sumando las horas estándar de mano de obra realmente producidas, más las horas estándar de la máquina realmente producidas en un período de tiempo determinado divididas por las horas reales disponibles tanto para la mano de obra como para las máquinas en el período de tiempo (p. 26).

Los índices de productividad total, muestran cambios en los productos e insumos. Como tal, suministran el tipo de indicador con mayor inclusión para establecer una medición exacta de la productividad y de esta manera contar con una mayor preferencia para la realización del análisis de productividad. Sin embargo, no se establece un muestreo de la interacción de cada entrada y salida de manera independiente y, por lo tanto, son muy amplias para ser empleadas como herramienta para establecer mejoras en las áreas específicas de análisis. (Prokopenko, 2018, p. 39).

La productividad de factores es una medida utilizada por los japoneses, mientras que la productividad laboral es una medida que utilizan en Estados Unidos. Por lo tanto, La producción del empleado estadounidense, tiende a ser la mejor del mundo, ya que un trabajador norteamericano puede comprar más huevos por una hora de trabajo que cualquier otro trabajador en el mundo. Pero como productividad nacional, los japoneses tuvieron en el pasado mejores resultados.

### Medidas de productividad

La productividad solo se puede medir indirectamente, por ello, Prokopenko (2018), sostiene que “es una medición difícil, es decir, mide otras variables y se calcula la producción a partir de ellas. Esta dificultad es ya que las entradas y salidas no solo son difíciles de definir, también son difíciles de cuantificar” (p. 33).

La programación de la medición inteligente establecer una combinación de las mediciones de la productividad en una calificación general del desempeño. Este tipo de sistema tiene una característica de flexibilidad para establecer un nivel de adaptación a las modificaciones de los propósitos y las políticas a lo largo del tiempo. También debe contener un nivel de capacidad para agregar los sistemas de medición de distintas unidades en un solo sistema y poder realizar un benchmarking de la productividad entre diferentes unidades.

Prokopenko (2018), indica que las “formas en que se miden los insumos y los productos pueden proporcionar diferentes medidas de productividad” (p. 95). Las deficiencias que se describen en las mediciones de indicadores de productividad distorsionan las medidas por gastos fijos y también la incapacidad de los indicadores de productividad para contemplar cambios en la calidad (por ejemplo, la producción por hora podría incrementar, pero puede hacer que la tasa de defectos se incremente). Es mayor complicado concebir los productos como unidades tangibles, como el número de artículos producidos, pero se deben contemplar otros factores, como la calidad y específicamente la productividad.

### Uso de medidas de productividad

Para Prokopenko (2018) la productividad “es una herramienta que evalúa y monitorea el desempeño de la empresa. Cuando van hacia cuestiones y problemas específicos, las medidas de productividad pueden ser muy poderosas. Estas medidas son la vara que mide el uso eficaz de los recursos” (p. 67).

Los gerentes tienen la preocupación sobre la productividad con respecto a las mejoras de su empresa. Usar adecuadamente las medidas de productividad le puede dar un indicativo de cómo se puede mejorar, puede ser aumentando el numerador de la medida, disminuyendo el denominador o ambas. Los gerentes también están al tanto de la relación entre la productividad y la competitividad (Prokopenko, 2018, p.68).

En un lapso de tiempo, las medidas de productividad, se utilizan para la comparación del desempeño de la organización, con información de todo el sector, con respecto a su desempeño, asimismo, el desempeño de las diferentes áreas dentro de la empresa o la comparación del desempeño de las áreas individuales, con medidas que se obtienen en un momento previo, entonces ¿el desempeño mejora o disminuye con el tiempo? (Prokopenko, 2018, p. 115).

Las medidas de productividad también se pueden utilizar para evaluar el desempeño de toda una industria o la productividad de un país en su conjunto. Se trata de medidas agregadas determinadas mediante la combinación de medidas de productividad de varias empresas, industrias o segmentos de la economía.

### Métodos para medir la productividad

Según, Prokopenko (2018) los métodos se citan a continuación:

#### Índice de productividad

Prokopenko (2018), afirma que el índice se fundamental en “la productividad total y el índice beneficios/inversiones totales parecen ser los métodos más adecuados para medir la productividad del sector manufacturero” (p. 29). Empleando el método de la productividad total, se adoptan dos medidas del producto: la producción total y el valor añadido bruto.

Prokopenko indica que “para tener un valor con fines comparativos, las empresas calculan su índice de productividad. Un índice de productividad es la relación entre la productividad medida durante un período de tiempo y la productividad medida durante un período base” (2018, p. 22). Por ejemplo, si la productividad del período base se calcula en 1,75 y la productividad del período siguiente se calcula en 1,93, el índice de productividad resultante sería 1,93 / 1,75 = 1,10. Esto indicaría que la productividad de la empresa había aumentado en un 10 por ciento. “Si la medida de productividad del período siguiente cayera a 1,66, la relación de productividad de 1,66 / 1,75 = 0,95 indicaría que la productividad de la organización ha caído al 95 por ciento de la productividad del período base”. (Prokopenko, 2018, p. 33).

#### Factores que afectan la productividad

Existe una gran variedad de factores que pueden afectar la productividad, tanto positiva como negativamente. Éstos incluyen:

* Inversiones de capital en producción
* Inversiones de capital en tecnología
* Inversiones de capital en equipo
* Inversiones de capital en instalaciones
* Economías de escala
* Conocimientos y habilidades de la fuerza laboral resultantes de la formación y la experiencia.
* Cambios tecnológicos
* Métodos de trabajo
* Procedimientos
* Sistemas
* Calidad de los productos
* Calidad de los procesos
* Calidad de gestión
* Entorno legislativo y reglamentario
* Niveles generales de educación
* Ambiente social
* Factores geográficos

Prokopenko (2018) señala que “los primeros 12 factores son controlables a nivel de empresa o proyecto, el 13 y 14 son marginalmente controlables, los números 15 y 16 son controlables solo a nivel nacional y el 17 es incontrolable” (p. 44).

#### Mejora de la productividad

La mejora se puede conseguir de diversas maneras, si se incrementa la producción de insumos, se incrementa la productividad. Pero, si la productividad aumenta, el nivel de insumos disminuye más rápidamente que el de producción. Además, la empresa ve un incremento de la productividad si produce más productos con la misma cantidad de insumos. Finalmente, producir más con un nivel reducido de insumos resultará en una mayor productividad (Prokopenko, 2018, p. 49).

Estos escenarios se pueden realizar mediante metodología mejorada, invirtiendo en maquinaria, mejorar la calidad, invertir en tecnología y técnicas, y en filosofía de mejoras como el justo a tiempo, la gestión de la calidad total, la producción ajustada, los principios de la gestión de la cadena de suministro y la teoría de las limitaciones.

Buscar nuevos métodos a través de las ideas de los empleados, como organizar equipos, analizar otras empresas que han incrementado su productividad y reexaminar sus procesos.

Establezca metas razonables de mejora.

Prokopenko indica que se debe “dejar en claro que la dirección apoya y fomenta la mejora de la productividad. Considere incentivos para recompensar a los trabajadores por sus contribuciones” (2018, p. 57).

Medir las mejoras y darlas a conocer.

No confundir productividad con eficiencia. Es el aprovechamiento de un conjunto determinado de recursos; la productividad se refiere al uso de recursos en general.

#### Componentes de la productividad

Prokopenko (2018), conceptualiza que la productividad se ha definido generalmente como una relación entre una medida de producción y una medida de algunos o todos los recursos utilizados para producir esta producción. Definido de esta manera, se pueden tomar una o varias medidas de entrada y compararlas con una o varias medidas de salida. Cuando se intenta incluir todas las entradas y todas las salidas en un sistema, la medida se denomina medida de productividad total (TPM).

Los insumos utilizados en un proceso pueden ser horas de trabajo, unidades de capital y cantidades de materias primas en comparación con la producción resultante. Revisando el Modelo Conceptual de Productividad, las raíces denotan las entradas al sistema, el tronco el proceso de conversión y las ramas, hojas y frutos las salidas del sistema.

El modelo muestra dos problemas fundamentales:

* Al seleccionar diferentes factores, insumos y productos, se pueden derivar diferentes medidas de productividad.
* La diversidad de la suma de las entradas y salidas de los factores, muchas de las cuales son de naturaleza cualitativa.

A pesar de esto, existe poco debate sobre la necesidad de poder medir la productividad, ya que sin él no es factible realizar comparaciones de desempeño y no se pueden tomar medidas de control de manera adecuada.

La pregunta es '¿qué se mide y cómo se recopila y se analiza los datos que se recopila?' Los factores que se eligen para la medición, su importancia y cómo se realiza esa medición probablemente se obtenga mejor a partir de un análisis de las razones específicas por las que las empresas deberían desear medir la productividad. Las siguientes son las principales razones por las que se requiere medir la productividad.

* Con fines estratégicos con el fin de comparar el desempeño global de la empresa con competidores o empresas similares.
* Para fines tácticos, permitir que la administración controle el desempeño de la empresa a través del desempeño de sectores individuales de la empresa, ya sea por función o por producto.
* Para fines de planificación, comparar los beneficios relativos del uso de diferentes insumos.

#### Diferencias entre productividad y producción

La producción se refiere a un aumento de la producción durante un período de tiempo determinado; la productividad se refiere a la relación entre la producción y un insumo. Muchos escritores explican la productividad en términos de esta relación con poca elaboración adicional.

Reyes (2014), sostiene que la “productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que usamos” (p. 69). De la misma manera el autor indica que “el volumen de producción que se logra en un período dado en relación con la suma del esfuerzo directo e indirecto invertido en su producción” (p. 97).

Los índices de productividad suelen relacionar las unidades de un solo insumo, por ejemplo, el costo de mano de obra en dólares, el número de días de trabajo o el costo total, con un solo producto, por ejemplo, medidas financieras como la ganancia o el valor agregado, o medidas físicas como las toneladas producidas o minutos estándar de trabajo producidos.

Los indicadores en sí mismos y las definiciones dadas no tienen en cuenta la eficiencia, un concepto importante para evaluar la productividad.

#### Eficiencia

Reyes (2014), indicó que tiene en cuenta este aspecto de la productividad y hace comparaciones con algunos indicadores representativos. Las medidas laborales tradicionales de productividad en las que las horas estándar se comparan con las horas productivas son buenos ejemplos de medidas de eficiencia, ya que dan tanto un índice de productividad laboral como un concepto de qué tan bien se está trabajando o se utiliza la mano de obra. Estas medidas muestran si las organizaciones están haciendo las cosas bien, pero no dan ninguna indicación de si una organización está haciendo las cosas correctas.

#### Eficacia en la productividad

Simon (1957), definió el criterio de eficacia como “la elección de alternativas que producen el mayor resultado para la aplicación de recursos” (p.16). Este enfoque ha llevado a “la maximización de la eficacia como valor” (Brown, 2018, p.2)

En la práctica, no significa el mayor beneficio por el costo, sino el mayor beneficio medible por el costo medible. Baldamus (1961) señala que “como la palabra eficacia no tiene fundamento científico, nos inclinamos a suponer sin lugar a duda que maximizar la eficacia es deseable, si no el objetivo principal de la empresa industrial” (p. 86).

Los conceptos discutidos hasta ahora tienen más relevancia y efectividad del trabajo realizado, ya que solo miden aquellas entradas y salidas que pueden convertirse en una suma monetaria o cuantificarse fácilmente de alguna otra manera. Los sistemas normales de productividad y eficiencia no suelen tener en cuenta los factores relacionados con la forma de trabajar de las personas. Elementos como la iniciativa que utilizan, la flexibilidad, la cooperación y la adaptabilidad no se incorporan en las medidas de insumo.

Además, se considera el valor de una producción eficaz de los tangibles de la empresa, ya que el empresario persigue sus objetivos, mediante prácticas que permitan maximizar la eficiencia del colaborador, pero no de la organización.

La investigación de Reyes (2014), indicó que se ha destacado la eficacia como una dimensión vital para mejorar el rendimiento de la productividad. Por tanto, la eficacia permite producir una evaluación que merma del rendimiento real.

Tener en cuenta la eficacia aporta una dimensión cualitativa a la medición de la productividad, el problema es que algunos componentes de la productividad son más fáciles de medir en función a otros. Las horas trabajadas o los materiales consumidos se cuantifican más fácilmente que el nivel de satisfacción del cliente, la calidad del producto o la medida en que una organización tiene el control adecuado de personal. Por esta razón, también se puede decir que la productividad tiene una dimensión estratégica, pero al tomar en consideración la efectividad, deben tenerse en cuenta las nuevas tecnologías o desarrollos en el mercado.

### Dimensiones de la productividad

**Dimensión 1. Producto**

Prokopenko (2018), señala que

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción, la supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se ha convertido en un factor importante de la productividad (p. 27).

Los indicadores son la calidad de Inputs (entradas), calidad de Outputs (salidas) y el control. El volumen aporta una mejor noción sobre economías de escala, por la ampliación del volumen de producción. Finalmente, el costo-beneficio se realza con el incremento de las ganancias que se logra con el mismo costo o la reducción del costo para obtener un mismo beneficio.

**Dimensión 2. Planta y equipo**

Prokopenko (2018), afirma que “estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante: un buen mantenimiento; el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas” (p. 30); la capacidad de la planta se incrementa a través de la eliminación de desechos y de adoptar medidas correctivas, reducción del tiempo parado y el uso eficaz de máquinas y capacidades de planta disponible.

Los indicadores son la disposición de la planta, equipos y la capacidad.

**Dimensión 3. Factores de Resultados**

Prokopenko (2018), indica que el “principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos” (p. 31).

La eficacia es el segundo factor que interviene en el desempeño del personal para aumentar la productividad. Prokopenko (2018), sostiene que es “la medida que produce el esfuerzo humano sobre los resultados que se requiere en cantidad y calidad” (p.14). Es una función del método, técnica, pericia personal, conocimientos teóricos, actitudes y aptitudes. Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia. “Los indicadores son la eficacia, eficiencia y el crecimiento” (Prokopenko, 2018, p. 16).

## 3. Definición de términos básicos

**Calidad:** “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (Real Academia Española, 2020).

**Competencia: “**Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Real Academia Española, 2020).

**Cliente:** “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2006, p.45).

**Gestión:** “La palabra gestión proviene del latín *gestĭo*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma” (Estela, 2020, p. 33).

**Índices de productividad**: Prokopenko (2018), “coadyuvan asimismo en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando trabas del rendimiento” (p. 25).

**Método de Trabajo**: Prokopenko (2018), “Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia y menos esfuerzo, tiempo y costo” (p. 31.)

**Proceso:** “Es un **conjunto o encadenamiento de fenómenos**, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico” (Significados, 2020).

**Productividad**: Prokopenko (2018), indica que es una “medida promedio de la eficiencia de la producción” (p. 45). Se puede expresar como la relación entre producción e insumos que se utiliza en la producción, es decir, el producto por unidad de insumo. Cuando se incluyen los productos e insumos en la productividad, se llama productividad total.

**Responsabilidad:** “Cualidad de responsable. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (Real Academia Española, 2020).

**Satisfacción:** “Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria” (Real Academia Española, 2020).

**Sistema:** “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (Real Academia Española, 2020).

# CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

## 1. Hipótesis y/o supuestos básicos

### 1.1 Hipótesis Principal

La gestión por procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

### 1.2 Hipótesis especificas

HE1. El diseño de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL

HE2. El control de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

HE3. La mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

## 2. Identificación de variables o unidades de análisis

Variable Independiente: Gestión por procesos.

Variable Dependiente: Productividad.

## 3. Matriz lógica de consistencia

**Título:** Gestión por Procesos y Productividad para la consolidación Internacional de la Empresa KAPAROMA EIRL

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
| GENERAL  ¿Existe incidencia entre la Gestión por Procesos y la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?  PROBLEMAS ESPECÍFICOS  PE1. ¿Existe incidencia entre el diseño de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?  PE2. ¿Existe incidencia entre el control de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL?  PE3. ¿Existe incidencia entre la mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL? | GENERAL  Determinar la incidencia entre la Gestión por Procesos y la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.  OBJETIVOS ESPECÍFICOS  OE1. Determinar la incidencia entre el diseño de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.  OE2. Determinar la incidencia entre el control de procesos y la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.  OE3. Determinar la incidencia entre la mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL. | GENERAL  La gestión por procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.  HIPÓTESIS ESPECÍFICAS  HE1. El diseño de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL  HE2. El control de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.  HE3. La mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL. | VARIABLE  INDEPENDIENTE  (X)  GESTIÓN POR PROCESOS  VARIABLE  DEPENDIENTE  (Y)  PRODUCTIVIDAD | D1. Diseño de procesos  D2. Control de procesos  D3. Mejora de procesos  D1. Producto  D2. Planta y equipo  D3. Factores de Resultados | - Objetivos y metas  - Desempeño del proceso  - Tecnología |
| - Infraestructura  - Dominio Técnico  - Condiciones de operación |
| - Procedimientos de trabajo.  - Satisfacción del cliente interno  - Satisfacción del cliente externo |
| - Calidad de Inputs  - Calidad de Outputs  - Control. |
| - Disposición de la planta.  -Equipos  - Capacidad |
| - Eficacia  - Eficiencia  - Crecimiento |

# CAPÍTULO IV METODO

## 1. Tipo y método de investigación

De acuerdo al propósito y naturaleza del estudio, se analiza el nivel de asociación de las variables dependiente e independiente

* **Tipo de investigación:** es descriptiva - correlacional.
* **Método de investigación:** se aplicó una encuesta por muestreo, corte transversal.

## 2 Diseño especifico de investigación

El diseño de la presente investigación:

a) Descriptivo: tiene el propósito de observar y describir el objeto de investigación identificando sus características.

b) Correlacional, su propósito es determinar la relación entre las variables de estudio.

## 3. Población, muestra

La población está conformada por los empleados de la empresa KAPAROMA EIRL; asimismo, por los distintos proveedores que nos brindan servicios para culminar el proceso productivo de las prendas ubicados en Lima Metropolitana, entre ellos confeccionistas, bordadores, estampadores, entre otros. De acuerdo a lo descrito, la población se conforma de 60 personas.

Para hallar la muestra se utiliza la siguiente formula estadística.

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96 (Valor de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%)

p = 0.5 (Proporción de éxitos)

q = 0.5 (Proporción de fracasos)

E = 0.05 (Error de muestreo)

N = 60 (Tamaño de la población)

n = 52

La muestra se conformó por 52 personas que pertenecen al área de producción, así como por colaboradores que laboran dentro de la empresa y tercerizados (confeccionistas, estampadores, bordadores, etc.); los cuales están relacionados directamente con el objeto de estudio de la empresa KAPAROMA EIRL.

## 4. Instrumentos de obtención de datos

El instrumento utilizado es el cuestionario que contiene 36 preguntas ordenadas simultáneamente con la finalidad de obtener información relevante de los encuestados. El instrumento se presenta en el Apéndice A. El cuestionario de preguntas fue validado por tres expertos en el tema, cuyo veredicto fue aplicable y se aprecia en el Apéndice B.

## 5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Culminada las encuestas a todos los colaboradores se procedió a revisar las respuestas para realizar la tabulación y se aplicaron los criterios estadísticos del software IBM SPSS versión 29.

Para mostrar y/o interpretar los resultados se utilizó gráficos de sectores circulares, tablas unidimensionales y bidimensionales, así como tablas de distribución a fin de tener una mejor visualización de los datos.

Finalmente, se utilizó la prueba estadística chi-cuadrado para analizar y comprobar si ambas variables están relacionadas o no.

## 6. Procedimiento de ejecución del estudio

Para la ejecución de la presente investigación se realizaron las siguientes las actividades:

* Solicitud de permisos correspondientes para realizar la encuesta a los empleados de la empresa.
* Sensibilizar al personal en relación con los objetivos de la investigación.
* Aplicación del cuestionario.
* Recolección y revisión de datos.

# CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN

## 1. Datos cuantitativos

En el presente estudio se aplicó un cuestionario de 36 preguntas a una muestra de 52 colaboradores de la empresa KAPAROMA, el cual servirá para corroborar las hipótesis y objetivos propuestos. Para conseguir el cumplimiento de dicho objetivo se llevó a cabo un procedimiento con el fin de elaborar preguntas referidas a la información que se necesita para la investigación.

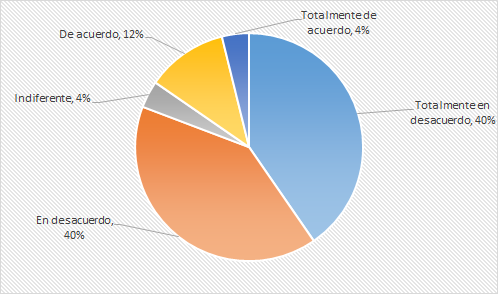
**Variable Independiente: Gestión por procesos**

1. **Indicador 1: Objetivos y metas**

**Tabla 1***Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 21 | 40,4 |  | 40,4 |
| En desacuerdo | 21 | 40,4 |  | 80,8 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 84,6 |
| De Acuerdo | 6 | 11,5 |  | 96,2 |
| Totalmente de Acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 1**Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos



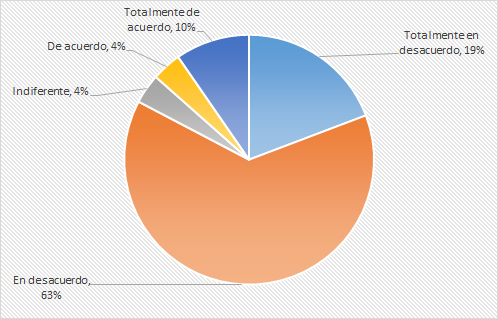
**Interpretación:**

En la Tabla 1 y Figura 1 con respecto a la afirmación se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos, podemos decir que el 40% de colaboradores está en total desacuerdo con el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, el 40% señala estar en desacuerdo, el 3.8% es indiferente, el 11.5% está de acuerdo, el 3.8% está totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores no consideran que se establecen de manera adecuada los objetivos y metas.

**Tabla 2***A través del proceso se logran los objetivos planteados*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 10 | 19,2 |  | 19,2 |
| En desacuerdo | 33 | 63,5 |  | 82,7 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 86,5 |
| De Acuerdo | 2 | 3,8 |  | 90,4 |
| Totalmente de Acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 2***A través del proceso se logran los objetivos planteados.*



**Interpretación:**

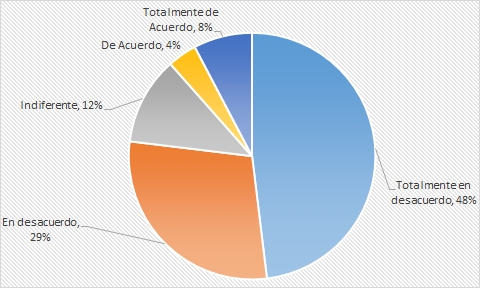
En la Tabla 2 y Figura 2 con respecto a la afirmación a través del proceso se logran los objetivos planteados, podemos decir que el 19% de colaboradores está en total desacuerdo que a través del proceso actual se logran los objetivos planteados, el 63% señala estar en desacuerdo, el 3.8% es indiferente, el 3.8% está de acuerdo, el 9.6% está totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores no consideran que se vienen cumpliendo los objetivos y metas.

**2. Indicador 2: Desempeño del proceso**

**Tabla 3***La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 25 | 48,1 |  | 48,1 |
| En desacuerdo | 15 | 28,8 |  | 76,9 |
| Indiferente | 6 | 11,5 |  | 88,5 |
| De Acuerdo | 2 | 3,8 |  | 92,3 |
| Totalmente de Acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 3** *La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente.*

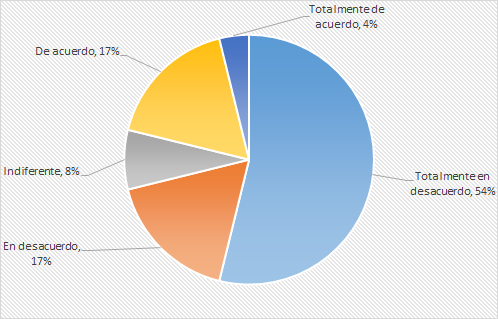


**Interpretación:**

En la Tabla 3 y Figura 3 con respecto a la afirmación la solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente, podemos decir que el 48% de colaboradores está en total desacuerdo, el 28.8% señala estar en desacuerdo, el 11.5% es indiferente, el 3.8% está de acuerdo, el 7.7% está totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores no consideran que la solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente en la empresa KAPAROMA, afectando la gestión por procesos.

**Tabla 4**Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 28 | 53,8 |  | 53,8 |
| En desacuerdo | 9 | 17,3 |  | 71,2 |
| Indiferente | 4 | 7,7 |  | 78,8 |
| De acuerdo | 9 | 17,3 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 4**Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos.

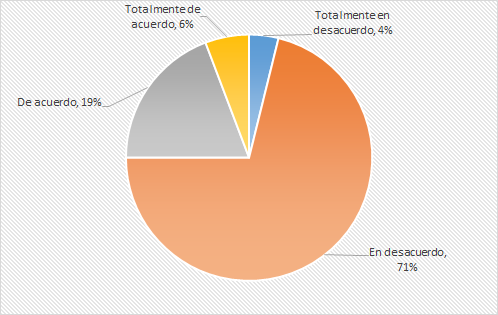
**Interpretación:**

En la Tabla 4 y Figura 4 con respecto a la afirmación las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos, podemos decir que el 53.8% de colaboradores está en total desacuerdo que las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a los procedimientos establecidos, el 17.3% señalaron estar en desacuerdo, para el 7.7% es indiferente, el 17.3% está de acuerdo, el 3.8% indican estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores no consideran que las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos en la empresa KAPAROMA afectando la gestión por procesos.

**3. Indicador 3: Tecnología**

**Tabla 5**La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 3,8 |
| En desacuerdo | 37 | 71,2 |  | 75,0 |
| De acuerdo | 10 | 19,2 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 5**La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda

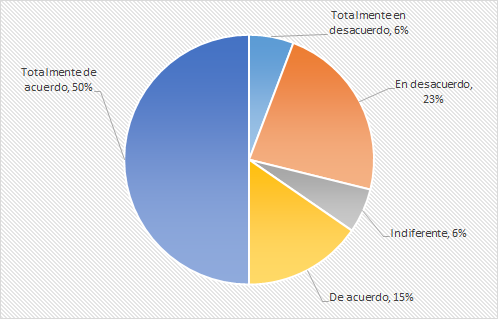
**Interpretación:**

En la Tabla 5 y Figura 5 con respecto a la afirmación la tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda, podemos decir que el 3.8% de colaboradores está en total desacuerdo que la tecnología manejada en el área de producción concuerda con la demanda, el 71.2 % señalaron que están en total desacuerdo, el 19.2% está de acuerdo, el 5.8% indican estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 6**El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 3 | 5,8 |  | 5,8 |
| En desacuerdo | 12 | 23,1 |  | 28,8 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 34,6 |
| De acuerdo | 8 | 15,4 |  | 50,0 |
| Totalmente de acuerdo | 26 | 50,0 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 6**El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas



**Interpretación:**

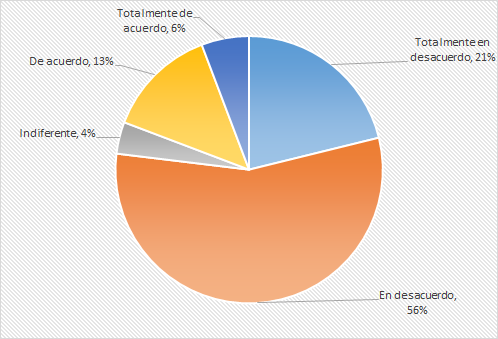
En la Tabla 6 y Figura 6 con respecto a la afirmación el sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas, podemos decir que el 5.8% de colaboradores está en total desacuerdo, el 23.1% señala estar en desacuerdo, el 5.8% es indiferente, el 15.4% está de acuerdo, el 50% está totalmente de acuerdo.

**Dimensión 2. Control de procesos**

**1. Indicador 1: Infraestructura**

**Tabla 7**El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 11 | 21,2 |  | 21,2 |
| En desacuerdo | 29 | 55,8 |  | 76,9 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 80,8 |
| De acuerdo | 7 | 13,5 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

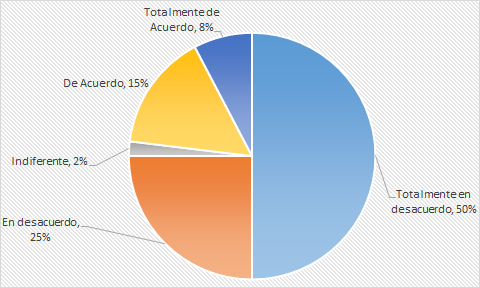
**Figura 7**El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo

**Interpretación:**

En la Tabla 7 y Figura 7 con respecto a la afirmación el espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo, podemos decir que el 21.2% de colaboradores está en total desacuerdo, el 55.8% señala estar en desacuerdo, el 3.8% es indiferente, el 13.5% está de acuerdo, el 5.8% indicaron estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 8**El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 26 | 50,0 |  | 50,0 |
| En desacuerdo | 13 | 25,0 |  | 75,0 |
| Indiferente | 1 | 1,9 |  | 76,9 |
| De acuerdo | 8 | 15,4 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 8**El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria.

**Interpretación:**

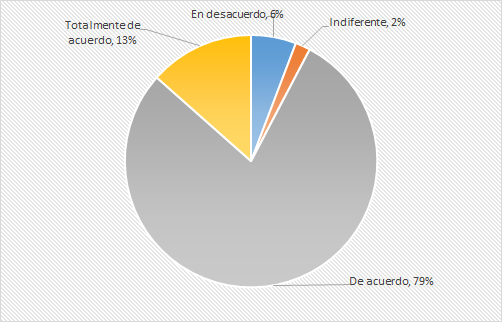
En la Tabla 8 y Figura 8 con respecto a la afirmación el diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria, podemos decir que el 50% de colaboradores está en total desacuerdo, el 25% señala estar en desacuerdo, el 1.9% es indiferente, el 15.4% está de acuerdo, el 7.7% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en un nivel de 75% se encuentran en desacuerdo con el diseño de planta.

**2. Indicador 2: Dominio Técnico**

**Tabla 9**El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 3 | 5,8 |  | 5,8 |
| Indiferente | 1 | 1,9 |  | 7,7 |
| De acuerdo | 41 | 78,8 |  | 86,5 |
| Totalmente de acuerdo | 7 | 13,5 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 9**El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo.



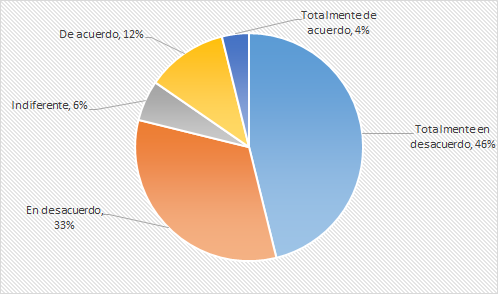
**Interpretación:**

En la Tabla 9 y Figura 9 con respecto a la afirmación el dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo, podemos decir que el 5.8% de colaboradores está en desacuerdo, el 1.9% es indiferente, el 78.8% está de acuerdo, el 13.5% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en un nivel de 91% se encuentran acuerdo que el dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo.

**Tabla 10**Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | %  acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 24 | 46,2 |  | 46,2 |
| En desacuerdo | 17 | 32,7 |  | 78,8 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 84,6 |
| De acuerdo | 6 | 11,5 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 10**Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas



**Interpretación:**

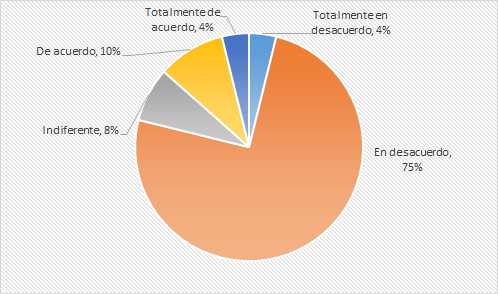
En la Tabla 10 y Figura 10 con respecto a la afirmación considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas, podemos decir que el 46.2% de colaboradores está totalmente en desacuerdo, el 32.7% señala estar en desacuerdo, el 5.8% es indiferente, el 11.5% está de acuerdo, el 3.8% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en un nivel de 78.9% se encuentran en desacuerdo que el método de trabajo.

**3. Indicador 3: Condiciones de Operación**

**Tabla 11**Los procesos operativos de su área están formalmente descritos**.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 3,8 |
| En desacuerdo | 39 | 75,0 |  | 78,8 |
| Indiferente | 4 | 7,7 |  | 86,5 |
| De acuerdo | 5 | 9,6 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 11**Los procesos operativos de su área están formalmente descritos.



**Interpretación:**

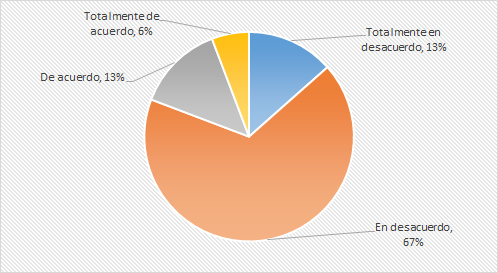
En la Tabla 11 y Figura 11 con respecto a la afirmación los procesos operativos de su área están formalmente descritos, podemos indicar que el 3.8% de colaboradores está totalmente en desacuerdo, el 75% indicaron encontrarse en desacuerdo, el 7.7% es indiferente, el 9.6% está de acuerdo, el 3.8% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en un nivel de 78.8% se encuentran en desacuerdo con la formalidad en la que se vienen desempeñando los procesos.

**Tabla 12**Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento es el adecuado

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 7 | 13,5 |  | 13,5 |
| En desacuerdo | 35 | 67,3 |  | 80,8 |
| De acuerdo | 7 | 13,5 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 12**

Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento es el adecuado



**Interpretación:**

En la Tabla 12 y Figura 12 con respecto a la operación considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento es el adecuado, podemos decir que el 13.5% se encuentra totalmente en desacuerdo, 67.3% de colaboradores está en desacuerdo con las facilidades dadas por la empresa, el 13.5% está de acuerdo, el 5.8% está totalmente de acuerdo.

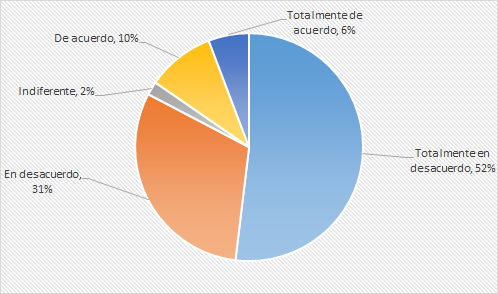
**Dimensión 3. Mejora de procesos**

**1. Indicador 1: Procedimientos de trabajo**

**Tabla 13**Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 27 | 51,9 |  | 51,9 |
| En desacuerdo | 16 | 30,8 |  | 82,7 |
| Indiferente | 1 | 1,9 |  | 84,6 |
| De acuerdo | 5 | 9,6 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 13**Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta



**Interpretación:**

En la Tabla 13 y Figura 13 con respecto a la afirmación los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta., podemos indicar que el 51.9% de colaboradores está totalmente en desacuerdo, el 30.8% indicaron encontrarse en desacuerdo, el 1.9% es indiferente, el 9.6% está de acuerdo, el 5.8% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en un nivel de 82.7% se encuentran en desacuerdo con los procedimientos de trabajo que se viene realizando.

**Tabla 14**Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 31 | 59,6 |  | 59,6 |
| En desacuerdo | 12 | 23,1 |  | 82,7 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 86,5 |
| De acuerdo | 4 | 7,7 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 14**Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta

**Interpretación:**

En la Tabla 14 y Figura 14 con respecto a la afirmación se considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta, podemos decir que el 59.6. % de colaboradores está en desacuerdo, el 23.1% está totalmente en desacuerdo, el 3.8% indicaron que le es indiferente, el 7.7% señalaron es estar de acuerdo y el 5,8% están totalmente de acuerdo.

**2. Indicador 2: Satisfacción del cliente interno**

**Tabla 15** Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 31 | 59,6 |  | 59,6 |
| En desacuerdo | 11 | 21,2 |  | 80,8 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 86,5 |
| De Acuerdo | 4 | 7,7 |  | 94,2 |
| Totalmente de Acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 15**Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción

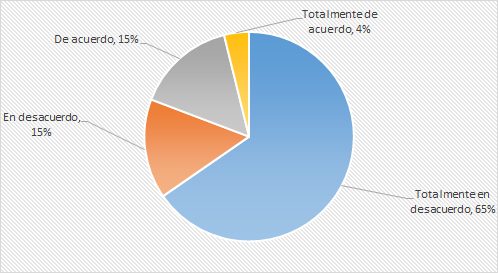
**Interpretación:**

En la Tabla 15 y Figura 15 con respecto a la afirmación se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción, podemos decir que el 59.6. % de colaboradores está total desacuerdo, el 21.2% se encuentra en desacuerdo, el 5.8% de encuestados indicaron que es indiferente, el 7.7% señalaron estar de acuerdo y el 5.8% están totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores en un 86.5% no consideran adecuado el cumplimiento de las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción.

**Tabla 16**Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 34 | 65,4 |  | 65,4 |
| En desacuerdo | 8 | 15,4 |  | 80,8 |
| De acuerdo | 8 | 15,4 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 16**Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área



**Interpretación:**

En la Tabla 16 y Figura 16 con respecto a la afirmación considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área, podemos indicar que el 65.4% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 15.4% indicaron encontrarse en desacuerdo, el 15.4% se encuentran de acuerdo, y el 3.8% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

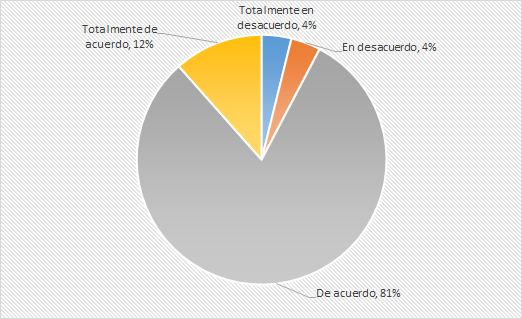
**3. Indicador 3: Satisfacción del cliente externo**

**Tabla 17**Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 3,8 |
| En desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 7,7 |
| De acuerdo | 42 | 80,8 |  | 88,5 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 11,5 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 17**

Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda.

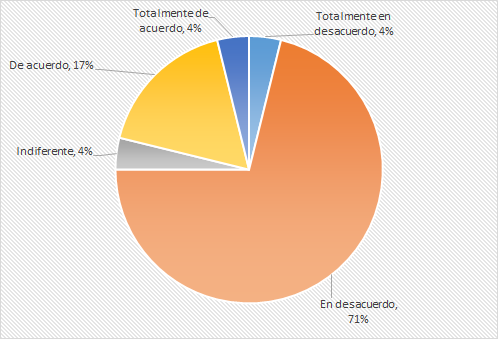


**Interpretación:**

En la Tabla 17 y Figura 17 con respecto a la afirmación frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda, podemos indicar que el 3.8% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 3.8% indicaron encontrarse en desacuerdo, el 80.8% se encuentran de acuerdo, y el 11.5% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA se encuentran de acuerdo con el hallazgo de soluciones para cubrir la demanda frente a cualquier problema que se presenta.

**Tabla 18**Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 3,8 |
| En desacuerdo | 37 | 71,2 |  | 75,0 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 78,8 |
| De acuerdo | 9 | 17,3 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 18**Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios

**Interpretación:**

En la Tabla 18 y Figura 18 con respecto a la afirmación se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios, podemos indicar que el 3.8% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 71.2% indicaron encontrarse en desacuerdo, para el 3.8% le es indiferente, el 17.3% se encuentran de acuerdo, y el 3.8% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

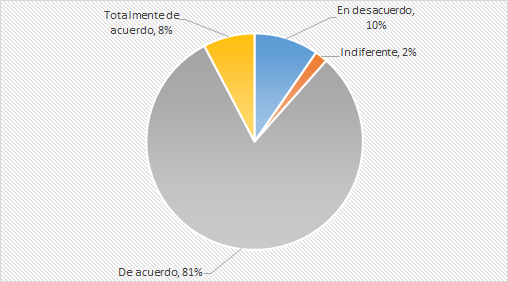
**Variable dependiente: Productividad**

**Dimensión 1. Producto**

**1. Indicador 1: Calidad de Inputs**

**Tabla 19**Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 5 | 9,6 |  | 9,6 |
| Indiferente | 1 | 1,9 |  | 11,5 |
| De acuerdo | 42 | 80,8 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

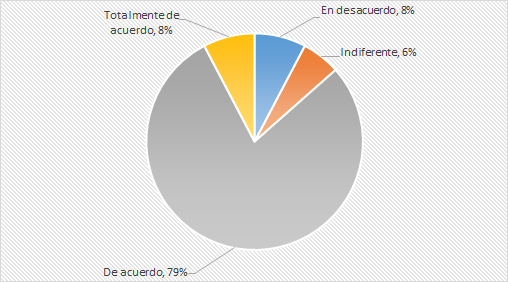
**Figura 19**Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad

**Interpretación:**

En la Tabla 19 y Figura 19 con respecto a la afirmación los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad, podemos indicar que el 9.6% de los colaboradores están en desacuerdo, para el 1.9% le es indiferente, el 80.8% se encuentra de acuerdo, y el 7.7% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

**Tabla 20**Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 4 | 7,7 |  | 7,7 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 13,5 |
| De acuerdo | 41 | 78,8 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 20**Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción

**Interpretación:**

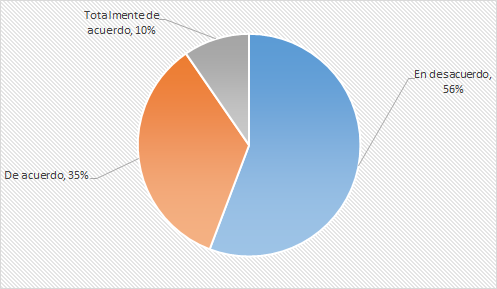
En la Tabla 20 y Figura 20 con respecto a la afirmación se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción, podemos indicar que el 7.7% de los colaboradores están en desacuerdo, para el 5.8% le es indiferente, el 78.8% se encuentran de acuerdo, y el 7.7% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

**2. Indicador 2: Calidad de Outputs**

**Tabla 21** Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 29 | 55,8 |  | 55,8 |
| De acuerdo | 18 | 34,6 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 21**Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos



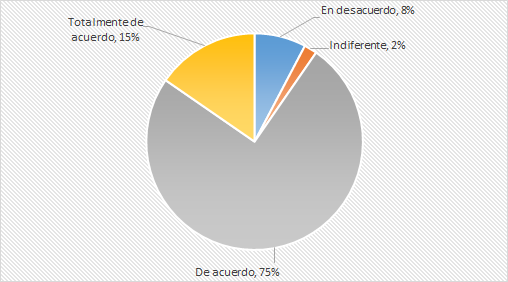
**Interpretación:**

En la Tabla 21 y Figura 21 con respecto a la afirmación se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos, podemos indicar que el 55.8% de los colaboradores están en desacuerdo con la forma del control de insumos, el 34.6% se encuentran de acuerdo, y el 9.6% indicaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 55.8% de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con el control de insumos antes de su uso.

**Tabla 22**Los productos cumplen con los estándares de calidad.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 4 | 7,7 |  | 7,7 |
| Indiferente | 1 | 1,9 |  | 9,6 |
| De acuerdo | 39 | 75,0 |  | 84,6 |
| Totalmente de acuerdo | 8 | 15,4 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 22**Los productos cumplen con los estándares de calidad.



**Interpretación:**

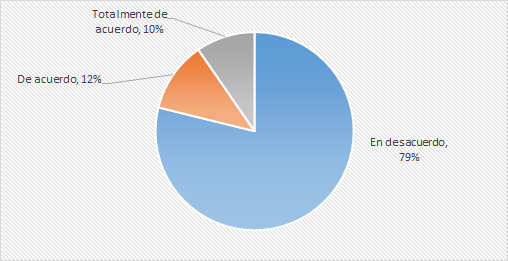
En la Tabla 22 y Figura 22 con respecto a la afirmación los productos cumplen con los estándares de calidad, se indica que el 7.7% de los colaboradores están en desacuerdo, para el 1.9% le es indiferente, el 75% se encuentran de acuerdo, y el 15.4% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 90.4% de la empresa KAPAROMA señalan que los productos cumplen con los estándares de calidad.

**3. Indicador 3: control**

**Tabla 23**La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 41 | 78,8 |  | 78,8 |
| De acuerdo | 6 | 11,5 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 23**La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado



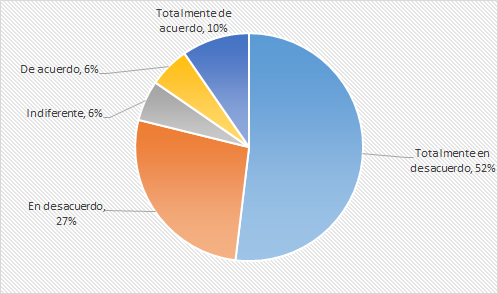
**Interpretación:**

En la Tabla 23 y Figura 23 con respecto a la afirmación la cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado, se indica que el 78.8% de los colaboradores están en desacuerdo, el 11.5% se encuentran de acuerdo, y el 9.6% señalaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

**Tabla 24**La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 27 | 51,9 |  | 51,9 |
| En desacuerdo | 14 | 26,9 |  | 78,8 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 84,6 |
| De acuerdo | 3 | 5,8 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 24**La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes



**Interpretación:**

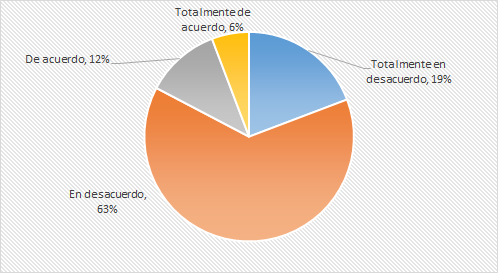
En la Tabla 24 y Figura 24 con respecto a la afirmación la salida de los productos llega a la meta planificada cada mes, podemos indicar que el 51.9% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 26.9% se encuentran en desacuerdo, el 5.8% es indiferente, el 5.8% se encuentran de acuerdo y el 9.6% indicaron estar totalmente de acuerdo con el enunciado.

**Dimensión 2. Planta y equipo**

**1. Indicador 1: Disposición de Planta**

**Tabla 25**El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 10 | 19,2 |  | 19,2 |
| En desacuerdo | 33 | 63,5 |  | 82,7 |
| De acuerdo | 6 | 11,5 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 25**El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo

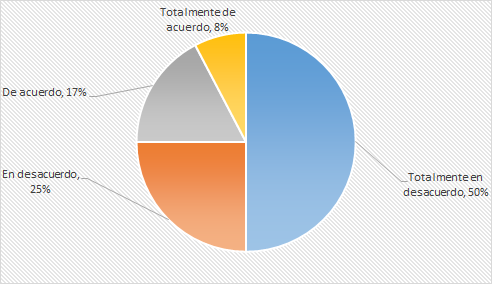
**Interpretación:**

En la Tabla 25 y Figura 25 con respecto a la afirmación el layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo, podemos indicar que el 19.2% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 63.5% se encuentran en desacuerdo, el 11.5% se encuentran de acuerdo y el 5.8% indicaron estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 26**Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 26 | 50,0 |  | 50,0 |
| En desacuerdo | 13 | 25,0 |  | 75,0 |
| De acuerdo | 9 | 17,3 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 26**Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad



**Interpretación:**

En la Tabla 26 y Figura 26 con respecto a la afirmación existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad, podemos indicar que el 50% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 25% se encuentran en desacuerdo, el 17.3% se encuentran de acuerdo y el 7.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 75% de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con aspectos positivos del layout que influyen en la productividad.

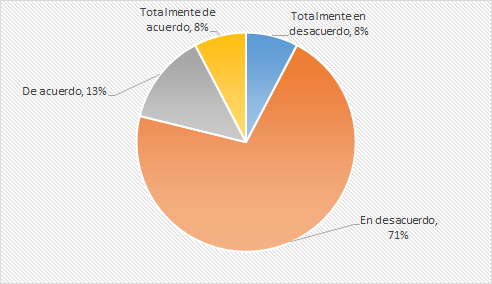
**2. Indicador 2: Equipos**

**Tabla 27**Cuenta con los equipos necesarios en planta.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 4 | 7,7 |  | 7,7 |
| En desacuerdo | 37 | 71,2 |  | 78,8 |
| De acuerdo | 7 | 13,5 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 27**

Cuenta con los equipos necesarios en planta



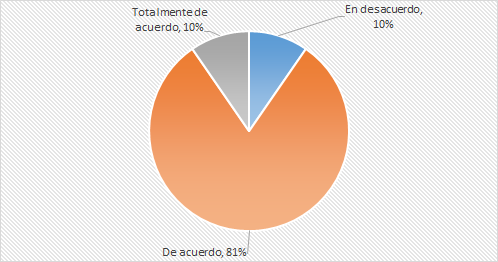
**Interpretación:**

En la Tabla 27 y Figura 27 con respecto a la afirmación cuenta con los equipos necesarios en planta., podemos indicar que el 7.7% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 71.2% se encuentran en desacuerdo, el 13.5% se encuentran de acuerdo y el 7.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 78.9% de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con la cantidad de equipos que se tienen en planta.

**Tabla 28**Considera que el estado de los equipos es el adecuado

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 5 | 9,6 |  | 9,6 |
| De acuerdo | 42 | 80,8 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 28**Considera que el estado de los equipos es el adecuado



**Interpretación:**

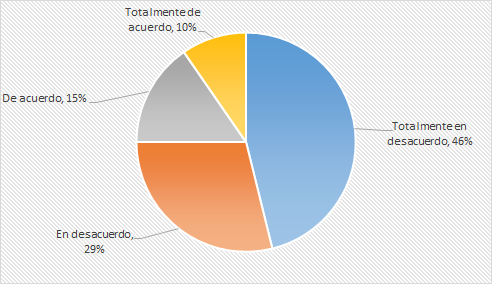
En la Tabla 28 y Figura 28 con respecto a la afirmación considera que el estado de los equipos es el adecuado, podemos indicar que el 9.6% de los colaboradores están en desacuerdo, el 80.8% se encuentran de acuerdo y el 9.6% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 90.4% de la empresa KAPAROMA se encuentran de acuerdo con el estado de los equipos en planta y ello influye en la productividad repercutiendo de manera directa en el equipamiento.

**3. Indicador 3: Capacidad**

**Tabla 29**La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 24 | 46,2 |  | 46,2 |
| En desacuerdo | 15 | 28,8 |  | 75,0 |
| De acuerdo | 8 | 15,4 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 29**La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada



.

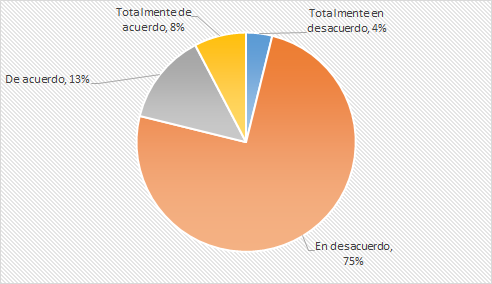
**Interpretación:**

En la Tabla 29 y Figura 29 con respecto a la afirmación La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada, podemos indicar que el 46.2% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 28.8% se encuentran en desacuerdo, el 15.4% se encuentran de acuerdo y el 9.6% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 75% de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con la capacidad operativa de los equipos.

**Tabla 30**   
Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 2 | 3,8 |  | 3,8 |
| En desacuerdo | 39 | 75,0 |  | 78,8 |
| De acuerdo | 7 | 13,5 |  | 92,3 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 7,7 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 30**Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos



**Interpretación:**

En la Tabla 30 y Figura 30 con respecto a la afirmación se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos, podemos indicar que el 3.8% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo, el 75% se encuentran en desacuerdo, el 13.5% se encuentran de acuerdo y el 7.7% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos en un 78.8% de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con los equipos para el adecuado funcionamiento de los procesos.

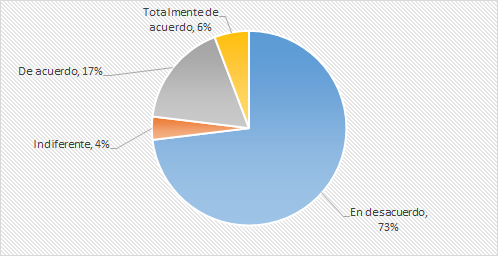
**Dimensión 3. Factores de Resultados**

**1. Indicador 1: Eficacia**

**Tabla 31**El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 38 | 73,1 |  | 73,1 |
| Indiferente | 2 | 3,8 |  | 76,9 |
| De acuerdo | 9 | 17,3 |  | 94,2 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 5,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 31**El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado



**Interpretación:**

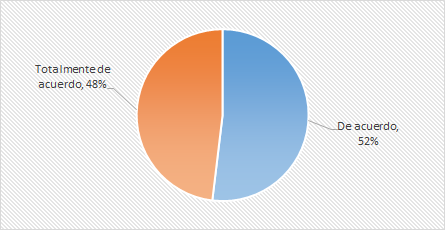
En la Tabla 31 y Figura 31 con respecto a la afirmación el tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado, podemos indicar que el 73.1% de los colaboradores están en desacuerdo, el 3.8% es indiferente, el 17.3% se encuentran de acuerdo y el 5.8% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA se encuentran en desacuerdo con el tiempo asignado para realizar las labores, repercutiendo en la eficacia de la productividad.

**Tabla 32**Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | %  acumulado |
|  | De acuerdo | 27 | 51,9 |  | 51,9 |
| Totalmente de acuerdo | 25 | 48,1 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 32**

Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente.



**Interpretación:**

En la Tabla 32 y Figura 32 con respecto a la afirmación considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis labores de manera eficiente, podemos indicar que el 51.9% se encuentran de acuerdo y el 48.1% indicaron estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que los colaboradores operativos de la empresa KAPAROMA en su totalidad se encuentran de acuerdo con el nivel de conocimientos que tiene el personal de planta para realizar sus labores.

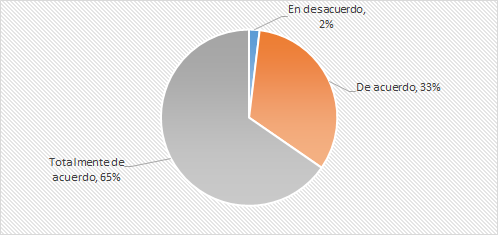
**2. Indicador 2: Eficiencia**

**Tabla 33**Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | En desacuerdo | 1 | 1,9 |  | 1,9 |
| De acuerdo | 17 | 32,7 |  | 34,6 |
| Totalmente de acuerdo | 34 | 65,4 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 33**

Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto.



**Interpretación:**

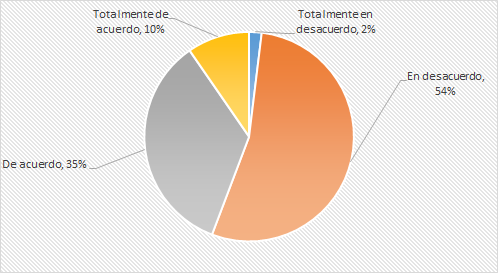
En la Tabla 33 y Figura 33 con respecto a la afirmación Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que demanda mi puesto, podemos indicar que el 1.9% se encuentra en desacuerdo, el 32.7% se encuentran de acuerdo y el 65.4% indicaron estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 34**Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 1 | 1,9 |  | 1,9 |
| En desacuerdo | 28 | 53,8 |  | 55,8 |
| De acuerdo | 18 | 34,6 |  | 90,4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 9,6 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 34**

Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración



**Interpretación:**

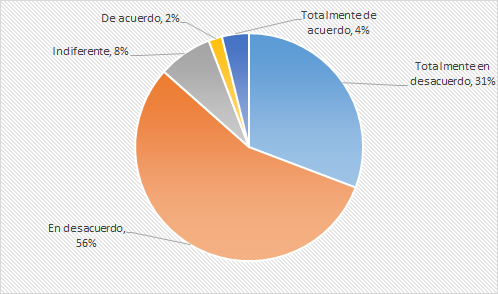
En la Tabla 34 y Figura 34 con respecto a la afirmación considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una adecuada concentración, podemos decir que el 1.9% de colaboradores está en total desacuerdo, el 53.8% se encuentran en desacuerdo, el 34.6% está de acuerdo, el 9.6% está totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los trabajadores están en desacuerdo.

**3. Indicador 3: Crecimiento**

**Tabla 35**La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 16 | 30,8 |  | 30,8 |
| En desacuerdo | 29 | 55,8 |  | 86,5 |
| Indiferente | 4 | 7,7 |  | 94,2 |
| De acuerdo | 1 | 1,9 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 35**La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores



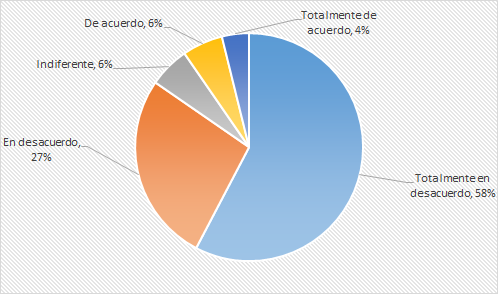
**Interpretación:**

En la Tabla 35 y Figura 35 con respecto a la afirmación La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores, podemos indicar que el 30.8% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 55.8% se encuentra en desacuerdo, el 7.7% indica ser indiferente, el 1.9% se encuentran de acuerdo y el 3.8% indicaron estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 36**Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Frecuencias | % |  | % acumulado |
|  | Totalmente en desacuerdo | 30 | 57,7 |  | 57,7 |
| En desacuerdo | 14 | 26,9 |  | 84,6 |
| Indiferente | 3 | 5,8 |  | 90,4 |
| De acuerdo | 3 | 5,8 |  | 96,2 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 3,8 |  | 100,0 |
| Total | 52 | 100,0 |  |  |

**Figura 36**Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales.



**Interpretación:**

En la Tabla 36 y Figura 36 con respecto a la afirmación siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades profesionales, podemos indicar que el 57.7% se encuentra totalmente en desacuerdo, el 26.9% se encuentra en desacuerdo, el 5.8% indica ser indiferente, el 5.8% se encuentran de acuerdo y el 3.8% indicaron estar totalmente de acuerdo.

## 2 Análisis de resultados

Para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas se recogió información con el cuestionario que estuvo conformado de 36 preguntas, de las cuales 18 pertenecen a la variable independiente (Gestión de procesos) y 18 a la variable dependiente (Productividad).

Luego de obtener los resultados del cuestionario, se realizó la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson para determinar si las variables que se analizan están relacionadas o no.

### 2.1. Prueba de hipótesis especifica 1

- Hipótesis planteada H1. El diseño de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. El diseño de procesos no incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Para la prueba de la hipótesis específica 1, planteamos el desarrollo de las hipótesis correspondientes al diseño de procesos con cada una de las dimensiones de la variable dependiente productividad (producto, planta y equipo y factores de resultados)

#### 2.1.1. Prueba de Hipótesis: diseño de procesos \* producto

- Hipótesis planteada H1. La dimensión diseño de procesos incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión diseño de procesos no incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 37**   
Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Producto

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 61,131a | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 37 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 1, se observa que el valor Chi cuadrado es 61.131 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión diseño de procesos incide significativamente en el producto de la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.1.2. Prueba de Hipótesis: diseño de procesos \* planta y equipo

- Hipótesis planteada H1. La dimensión diseño de procesos incide en la dimensión Planta y Equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión diseño de procesos no incide en la dimensión Planta y Equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 38**   
Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Planta y Equipo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 57,183a | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 38 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 1, se observa que el valor Chi cuadrado es 57.183 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión diseño de procesos incide significativamente en la planta y equipo de la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.1.3. Prueba de Hipótesis: diseño de procesos \* factores de resultados

- Hipótesis planteada H1. La dimensión diseño de procesos incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión diseño de procesos no incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 39**Chi-Cuadrado Dimensión Diseño de Procesos \* Dimensión Factores de resultados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 31,861a | 12 | 0.001 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 39 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 1, se observa que el valor Chi cuadrado es 31.861 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión diseño de procesos incide significativamente en los factores de resultados de la empresa KAPAROMA EIRL.

### 2.2. Prueba de hipótesis especifica 2

- Hipótesis planteada H2. El control de Procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. El control de Procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Para la prueba de la hipótesis específica 2, planteamos el desarrollo de las hipótesis correspondientes al control de procesos con cada una de las dimensiones de la variable dependiente productividad (producto, planta y equipo y factores de resultados)

#### 2.2.1. Prueba de Hipótesis: control de procesos \* producto

- Hipótesis planteada H2. La dimensión control de procesos incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión control de procesos no incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 40**  
Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Producto

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | Gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 56,875ª | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 40 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 2, se observa que el valor Chi cuadrado es 56.875 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión control de procesos incide significativamente en la dimensión productos de la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.2.2. Prueba de Hipótesis: control de procesos \* planta y equipo

- Hipótesis planteada H2. La dimensión control de procesos incide en la dimensión planta y equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión control de procesos no incide en la dimensión planta y equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 41**Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Planta y Equipo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | Gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 62,128ª | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 41 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 2, se observa que el valor Chi cuadrado es 62,128 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión control de procesos incide significativamente en la dimensión planta y equipos de la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.2.3. Prueba de Hipótesis: control de procesos \* factores de resultados

- Hipótesis planteada H2. La dimensión control de procesos incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión control de procesos no incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 42**Chi-Cuadrado Dimensión Control de Procesos \* Dimensión Factores de resultados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | Gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 37,628ª | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 42 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 2, se observa que el valor Chi cuadrado es 37,628 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión control de procesos incide significativamente en la dimensión factores de resultados en la empresa KAPAROMA EIRL

### 2.3. Prueba de hipótesis especifica 3

- Hipótesis planteada H3. La mejora de procesos incide en la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La mejora de procesos no incide en la Productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Para la prueba de la hipótesis específica 3, planteamos el desarrollo de las hipótesis correspondientes a la mejora de procesos con cada una de las dimensiones de la variable dependiente productividad (producto, planta y equipo y factores de resultados)

#### 2.3.1. Prueba de Hipótesis: mejora de procesos \* producto

- Hipótesis planteada H3. La dimensión mejora de procesos incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión mejora de procesos no incide en la dimensión producto para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 43**Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Producto

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | Gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 64,451ª | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 43 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 3, se observa que el valor Chi cuadrado es 64,451 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión mejora de procesos incide significativamente en la dimensión productos en la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.3.2. Prueba de Hipótesis: mejora de procesos \* planta y equipo

- Hipótesis planteada H3. La dimensión mejora de procesos incide en la dimensión planta y equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión mejora de procesos no incide en la dimensión planta y equipo para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 44**Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Planta y equipo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | Gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 64,857ª | 12 | 0.000 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 44 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 3, se observa que el valor Chi cuadrado es 64,857 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión mejora de procesos incide significativamente en la dimensión planta y equipo en la empresa KAPAROMA EIRL.

#### 2.3.3. Prueba de Hipótesis: mejora de procesos \* factores de resultados

- Hipótesis planteada H3. La dimensión mejora de procesos incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

- Hipótesis nula H0. La dimensión mejora de procesos no incide en la dimensión factores de resultados para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL.

Nivel de significación: α = 0.05

Prueba Estadística: Chi Cuadrado

**Tabla 45**Chi-Cuadrado Dimensión Mejora de Procesos \* Dimensión Factores de resultados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Valor | gl | Significación asintótica  (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 33,443a | 12 | 0.001 |
| N de casos válidos | 52 |  |  |

En la Tabla 45 con respecto a la prueba de hipótesis especifica 3, se observa que el valor Chi cuadrado es 33,443 con 12 grados de libertad y una significación asintótica (p-valor) de 0.000 que es menor a α = 0.05, lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula; en consecuencia, existen razones suficientes para afirmar que la dimensión mejora de procesos incide significativamente en la dimensión factores de resultados en la empresa KAPAROMA EIRL.

## 3. Discusión de resultados

**De acuerdo al objetivo general de este estudio**, que consiste en determinar que la gestión por procesos tiene incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, el cual fue determinado en base a las hipótesis específicas afirmándose que la gestión por procesos incide en la productividad de los colaboradores de la empresa KAPAROMA. Este resultado resulta similar al obtenido por Guerrero (2018) en su investigación titulada Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de flota en la empresa Silvestre Perú SAC, Lima, 2018, ya que tiene influencia positiva en la puesta en marcha de instrumentos de Gestión por Procesos en el área de análisis.

**De acuerdo al primer objetivo específico**, detallado en la hipótesis específica 1: El diseño de procesos tiene incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, los resultados obtenidos en las pruebas Chi cuadrado de Pearson mencionados en las Tablas 37, 38 y 39 fueron de 61.131, 57.183 y 31.861 con 12 grados de libertad respectivamente, asimismo la significación asintótica en los tres casos tienen valores menores que el nivel de significación α = 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se puede afirmar que el diseño de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL. Este resultado resulta similar al obtenido por Eneque et al (2020) en su investigación titulada Gestión por procesos para incrementar la Productividad en la Empresa “Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L”, cuyo objetivo fue aplicar la gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa “Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L, después de la implementación de la maquina se incrementó significativamente la productividad de la planta.

**En relación al segundo objetivo específico**, detallado en la hipótesis específica 2: El control de procesos tiene incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, los resultados obtenidos en las pruebas Chi cuadrado de Pearson mencionados en las Tablas 40, 41 y 42 fueron de 56,875, 62,128 y 37,628 con 12 grados de libertad respectivamente, asimismo la significación asintótica en los tres casos tienen valores menores que el nivel de significación α = 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se puede afirmar que el control de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL. Este resultado es similar al obtenido por Pérez y Quispe (2018), en su investigación titulada Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018, en efecto, se determinó la relación positiva y significativa de gestión por procesos con la productividad laboral de los trabajadores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR. También existe coherencia con los resultados de Cisneros (2020), acerca de la Gestión por procesos para la mejora de la productividad de Cotton Life Textiles E.I.R.L, Lima 2019, donde se logra un impacto positivo y significativo entre las variables y dimensiones de estudio.

**Tomando en cuenta el tercer objetivo específico**, detallado en la hipótesis específica 3: La mejora de procesos tiene incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL, los resultados obtenidos en las pruebas de hipótesis Chi cuadrado de Pearson mencionados en las Tablas 43, 44 y 45 fueron de 64,451, 64,857, y 33,443 con 12 grados de libertad respectivamente, asimismo la significación asintótica en los tres casos tienen valores menores que el nivel de significación α = 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia, se puede afirmar que la mejora de procesos incide en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA EIRL. Este resultado resulta similar al obtenido por Reyes (2014) en su investigación titulada Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la Empresa Instruequipos Cía. Ltda, donde se evidencia una mejora de la productividad de la empresa que actualmente se calcula en un valor de 0.7424, sin olvidar que la capacidad de producción presenta una fabricación diaria de dos unidades, es por ello se logró incrementar la producción en 50%, tomando en cuenta la capacidad actual de dos unidades y el incremento de niveles de productividad en 0.9059 en relación a la productividad actual. Los antecedentes citados y confrontados demuestran la incidencia de una relación directa entre las variables.

# CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1 Conclusiones

* De acuerdo a la investigación realizada, se concluye que la gestión por procesos incide significativamente en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL en la gestión del año 2021; sin embargo, existen debilidades en el tratamiento de ambas variables que impactan en el nivel de correlación estadístico; como fallas en el diseño de procesos, la falta de herramientas para mejorar el control de procesos; y la carencia de adecuadas estrategias de mejoramiento continuo para poder darle una mayor fortaleza a la productividad y que la misma se refleje en sus indicadores. En tal sentido, los encuestados denotan una dispersión de respuestas que obedece a las fallas que existen en los procesos y que de alguna forma impactarían de manera poco positiva en la productividad.
* Se concluye y comprueba que el diseño de procesos incide significativamente en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL en la gestión del año 2021, en efecto los colaboradores no consideran que se establecen de manera adecuada los objetivos y metas (lo cual se refleja en el 80,8 % de colaboradores encuestados). Otro de los elementos es que la solicitud del pedido no da la información suficiente para que puedan realizar un pedido conforme lo cual genera retrasos. En efecto, las operaciones en planta no se realizan de acuerdo con procedimientos establecidos, ya que muchas veces se dejan de lado ciertos procedimientos para correr con la producción. Además, la mayoría de los colaboradores están en desacuerdo que la tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. Esto se debe a que no se cuenta con suficientes impresoras matriciales para que puedan realizar sus guías de envío a proveedores, confeccionistas o ventas, no cuentan con computadoras individuales para dar conformidad a su trabajo en el sistema INFORGEST. Todo lo mencionado repercute de manera directa en la productividad de KAPAROMA.
* Se concluye y comprueba que el control de los procesos incide significativamente en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL en la gestión del año 2021. Los colaboradores explican que el espacio de trabajo no se ajusta a los requerimientos del proceso productivo, ya que en la fábrica no se cuenta con un almacén de productos intermedios y muchos de estos no se encuentras en lugares adecuados afectando la movilización del personal. Por otro lado, los colaboradores conocen su trabajo y saben cómo ejecutarlo, por lo que consideran que el dominio técnico se alinea a su puesto de trabajo (resultados reflejados en la encuesta 92.3 %). Además, la mayoría de los colaboradores consideran que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento no es el adecuado, ya que sienten que no les alcanza el tiempo o se hacen requerimientos que no están dentro de la programación asignada.
* Se concluye que la mejora de procesos incide significativamente en la productividad de la empresa KAPAROMA EIRL en la gestión del año 2021. En efecto, la mayoría de los trabajadores no consideran que los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta, esto se debe a que muchas veces se dejan de lado algunos procedimientos y luego se presentan insumos o prendas defectuosas (Por ejemplo: no revisar la tela y cortarla de inmediato para luego darnos cuenta de que tiene manchas o huecos). Por otro lado, la mayoría de los trabajadores están en desacuerdo con el plan de mantenimiento actual para la maquinaría, ya que se realiza una vez que la máquina empieza a fallar en lugar de prevenirlo y atrasar la producción. Tampoco existe un adecuado cumplimiento de las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. Esto es un problema para la empresa y no se debe dejar de lado, ya que se viene afectando la satisfacción del cliente interno y cliente externo.

## 2 Recomendaciones

* Se recomienda establecer reuniones semanales o mensuales en las que se realice un feedback de la percepción de los colaboradores respecto a los procedimientos de trabajo que se vienen realizando, en la cual puedan expresar y consideren que se debe mejorar o que temas laborales de productividad se está dejando de lado. También, KAPAROMA EIRL debe realizar implementaciones, acorde con los sistemas de información, considerando optimizar la cadena logística, desde el abastecimiento hasta la entrega de los pedidos al cliente final. Se deben estandarizar los métodos de trabajo, lo que repercuta de manera directa en la satisfacción del cliente interno.
* Serecomienda mejorar el diseño del proceso de producción trabajando directamente con los trabajadores y poder tener una visión puntual de los procedimientos a implementar o necesitan. En efecto, esto permitirá a los directivos de KAPAROMA tener un mayor conocimiento de cómo se están llevando a cabo los procesos y se puedan tomar acciones para mejorar. Además, es importante estar a la vanguardia de los avances tecnológicos en la industria textil, lo cual permita mejorar los procesos de producción y sean un apoyo para los colaboradores.
* Se recomienda que para mejorar el control de los procesos en la empresa KAPAROMA EIRL en el año 2021, se realice una evaluación objetiva de los trabajadores para constatar el nivel de conocimiento que tiene cada trabajador respecto a la tarea que realiza. También se hace necesario capacitar al personal de planta para que ellos puedan responder ante los nuevos mecanismos de operatividad en el área de producción, de esta manera KAPAROMA EIRL deberá invertir en talleres, seminarios, y todo lo que concierne a mejoras en la gestión del talento, es necesario contar con diseñadores mejores capacitados y que tengan un perfil de ser creativos, para poder ganar mercado en el exterior con productos diferenciados.
* Finalmente, se recomienda para mejorar los procesos en la empresa KAPAROMA EIRL en el año 2021, establecer un plan de capacitaciones al personal, y, que permita reducir las fallas y defectos que se tienen en el área de producción. Se deberán formar equipos de trabajo donde la capacidad de liderazgo de los jefes de planta es necesaria para el funcionamiento óptimo en el área de producción. Sin embargo, se deben fortalecer la capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios, ya que ello no le permite asegurar una adecuada gestión por procesos, lo que repercute de manera directa en satisfacción del cliente externo.

# REFERENCIAS

Alamar, J., & Guijarro, R. (2018). El libro de la productividad en la empresa española 2018. Madrid: Resultae.

Ayambo, M., & Gonzales, J. (2022). Gestión por procesos y productividad de los trabajadores de modulo de la empresa Electro Ucayali S.A. Pucallpa, 2022. Tesis de Administración, Universidad Nacional De Ucayali, Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables, Pucallpa. http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/6075/B3\_2023\_UNU\_ADMINISTRACION\_2022\_T\_MAYRA-AYAMBO\_JUAN-GONZALES\_V1.pdf

Bravo, J. (2014). Gestión por procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución.

Bridges, E., & Freytag, P. (2018). When do firms invest in offensive and/or defensive marketing. Journal of Business Research, 62(7), 745-749.

Brown, J. (2018). Supply chain management and the evolution of the Big Middle. Journal of Retailing, 81(2), 97-105.

Caballero, S. (2019). Diseño en implantación de un sistema de gestión por procesos: Los procesos deben ser definibles, predecibles, repetitivos y entendidos por el personal correspondiente. Madrid: Qualitas hodie:.

Calvache, G. (2018). Incremento de la Productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilart. Escuela Politécnica Nacional, Quito. 25 de Mayo de 2021, de https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19737

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2018). La Gestión de la Calidad por Procesos. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Carrasco, J. (2011). Gestión de procesos. Santiago de Chile: Editorial Evolución SA.

Chiesa, C. (2009). CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional. Barcelona: Ediciones Deusto.

Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. Lima: Biblioteca Nacional Del Perú.

CTMA Consultores. (8 de Marzo de 2017). (Todo lo que debes saber sobre la norma ISO 9001) 1 de Julio de 2020, de https://ctmaconsultores.com/todo-sobre-norma-iso-9001/

Cueva, J. (2020). Plan de mejora basado en gestión de procesos, para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnologia Global Protection S.A. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf

Eneque, K., Tello, J., & Vásquez, M. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa “Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L.”. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.

Fernández, M. (2019). El Control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC Editorial.

Flint, D., & Woodruff, R. (2016). Exploring the phenomenon of customers’ desired value change in a business-to-business context. Journal of Marketing, 34(66), 102-117.

Gabarró, J. (11 de enero de 2019). Principios de gestión de la calidad. https://iso.cat/es/principios-de-gestion-de-la-calidad/

Gaibor, A. (2022). La Gestión por Procesos y la Productividad en la empresa SEGUVID Ambato – Ecuador. Trabajo de Titulación de Ingeniero Comercial, Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas, Riobamba, Ecuador. http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8861/1/Gaibor%20Esp%c3%adn%2c%20A.%282022%29.%20La%20gesti%c3%b3n%20por%20procesos%20y%20la%20productividad%20en%20la%20empresa%20SEGUVID%20Ambato%20-%20Ecuador

Guerrero, R. (2019). Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de flota en la empresa Silvestre Perú SAC, lima, 2018. Lima: UCV.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro, 13, 1 - 23. https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Miranda , W. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Zetta Comunicadores – Sede Lurín. Trabajo de Suficiencia Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de ingeniería, Lima – Perú. https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dbcdc4d5-0218-4987-baae-aef2b8c31d91/content

Ode, V. (2015). Mejoramiento en la productividad en procesos administrativos en gestión de proyectos de edificación a través de mapas de cadena de valor. Santiago De Chile: Universidad De Chile.

Pagés, C. (2017). La era de la productividad: Cómo Transformar las economías desde sus cimientos. Washington: Editorial Carmen Pagés.

Pérez Fernández de Velasco, J. (2018). Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC.

Pérez, A., & Quispe, J. (2018). Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018. Cajamarca: UPN. 25 de Mayo de 2021, de https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14543

Prokopenko, J. (2018). La Gestión de la Productividad. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Ramirez, M. (2007). Qué son y cómo se construyen los indicadores. México: UNAM. Tesis par optar el grado de maestro en ngeniería. Facultad de Ingeniería. UNAM.

Reyes, J. (2014). Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la Empresa Instruequipos Cía. Ltda. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Significados. (2020). Obtenido de https://www.significados.com/iso/

Singels, J., Ruel, G., & Water, H. (2018). ISO 9000 series certification and performance. International Journal of Quality and Reliability Managemen, 18(1), 62-75.

Stevenson, W. (2019). Dirección de producción y operaciones. Boston: MA: Irwin McGraw-Hill.

SUNAT. (2020). Orientación Mypes http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html#:~:text=La%20Micro%20y%20Peque%C3%B1a%20Empresa,producci%C3%B3n%2C%20comercializaci%C3%B3n%20de%20bienes%20o

Thompson, I. (Julio de 2006). La satisfacción del cliente. (Artículo de página web) https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html

Vargas, J. (2018). Ingeniería de Metodos I. Pimentel: Centro Editorial USS.

Vora, J. (2018). Medidas de productividad y rendimiento: quién las usa. Diario de Gestión de Producción e Inventario, 33(19), 46-49.

## APÉNDICE A. INSTRUMENTO

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)

Indiferente (3)

De Acuerdo (4)

Totalmente de Acuerdo (5)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **D1. DISEÑO DE PROCESOS** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos. |  |  |  |  |  |
| 2 | A través del proceso se logran los objetivos planteados. |  |  |  |  |  |
| 3 | La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. |  |  |  |  |  |
| 4 | Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos**.** |  |  |  |  |  |
| 5 | La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. |  |  |  |  |  |
| 6 | El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas. |  |  |  |  |  |
|  | **D2. CONTROL DE PROCESOS** |  |  |  |  |  |
| 7 | El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo. |  |  |  |  |  |
| 8 | El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. |  |  |  |  |  |
| 9 | El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. |  |  |  |  |  |
| 10 | Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas. |  |  |  |  |  |
| 11 | Los procesos operativos de su área están formalmente descritos. |  |  |  |  |  |
| 12 | Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento cumple las expectativas del operario. |  |  |  |  |  |
|  | **D3. MEJORA DE PROCESOS** |  |  |  |  |  |
| 13 | Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta. |  |  |  |  |  |
| 14 | Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta. |  |  |  |  |  |
| 15 | Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. |  |  |  |  |  |
| 16 | Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área. |  |  |  |  |  |
| 17 | Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda. |  |  |  |  |  |
| 18 | Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios. |  |  |  |  |  |
|  | **D1. PRODUCTO** |  |  |  |  |  |
| 19 | Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad. |  |  |  |  |  |
| 20 | Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción. |  |  |  |  |  |
| 21 | Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos. |  |  |  |  |  |
| 22 | Los productos cumplen con los estándares de calidad. |  |  |  |  |  |
| 23 | La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado. |  |  |  |  |  |
| 24 | La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes. |  |  |  |  |  |
|  | **D2. PLANTA Y EQUIPO** |  |  |  |  |  |
| 25 | El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo. |  |  |  |  |  |
| 26 | Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad. |  |  |  |  |  |
| 27 | Cuenta con los equipos necesarios en planta. |  |  |  |  |  |
| 28 | Considera que el estado de los equipos es el adecuado. |  |  |  |  |  |
| 29 | La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada. |  |  |  |  |  |
| 30 | Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos. |  |  |  |  |  |
|  | **D3. FACTORES DE RESULTADOS** |  |  |  |  |  |
| 31 | El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado |  |  |  |  |  |
| 32 | Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis  labores de manera eficiente. |  |  |  |  |  |
| 33 | Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que  demanda mi puesto. |  |  |  |  |  |
| 34 | Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una  adecuada concentración. |  |  |  |  |  |
| 35 | La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores |  |  |  |  |  |
| 36 | Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades  profesionales. |  |  |  |  |  |

MUCHAS GRACIAS

## APÉNDICE B. VALIDACIONES

**PROGRAMA ACADÉMICO DE TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

**Santiago de Surco, 26 de Julio de 2023**

**Nombre: Dra. VELÁSQUEZ FUENTES, ELIZABETH DEL CARMEN**

**Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales**

**Presente:**

**ASUNTO**: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: **“La gestión por procesos y su incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA E.I.R.L.”.** Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación para la variable Capacitación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Gallegos Cordova Yessenia Rubi

**PD. Se adjunta:**

* Matriz de investigación
* Instrumento de investigación
* Ficha de validación de instrumento

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Formulación del ítem/preguntas abiertas** | **Pertinencia** | | **Relevancia** | | **Construcción gramatical** | | **Observaciones** | **Sugerencias** |
| **SI** | **NO** | **SI** | **NO** | **SI** | **NO** |
| 1 | Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 2 | A través del proceso se logran los objetivos planteados. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 3 | La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 4 | Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos**.** | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 5 | La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 6 | El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 7 | El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 8 | El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 9 | El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 10 | Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 11 | Los procesos operativos de su área están formalmente descritos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 12 | Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento cumple las expectativas del operario. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 13 | Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 14 | Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 15 | Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 16 | Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 21 | Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 22 | Los productos cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 23 | La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 24 | La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 25 | El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 26 | Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 27 | Cuenta con los equipos necesarios en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 28 | Considera que el estado de los equipos es el adecuado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 29 | La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 30 | Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 31 | El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 32 | Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis  labores de manera eficiente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 33 | Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que  demanda mi puesto. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 34 | Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una  adecuada concentración. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 35 | La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 36 | Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades  profesionales. | X |  | X |  | X |  |  |  |

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENCUESTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sin observaciones.**

**Opinión de aplicabilidad: APLICABLE**

**Aplicable [X]**

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

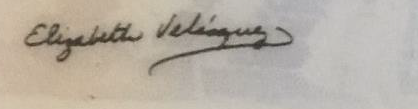
25 de julio del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. Velásquez Fuentes, Elizabeth Del Carmen

Especialidad del evaluador: Docente

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2. **Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo
3. **Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

Velásquez Fuentes, Elizabeth Del Carmen

Nombre y Apellidos del evaluador

DNI: 08199071

**PROGRAMA ACADÉMICO DE TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

**Santiago de Surco, 26 de Julio de 2023**

**Nombre: Dr. WILLIAM ANGULO CÁRDENAS**

**Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales**

**Presente:**

**ASUNTO**: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: **“La gestión por procesos y su incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA E.I.R.L.”.** Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación para la variable Capacitación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Gallegos Cordova Yessenia Rubi

**PD. Se adjunta:**

* Matriz de investigación
* Instrumento de investigación
* Ficha de validación de instrumento

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Formulación del ítem/preguntas abiertas** | **Pertinencia** | | **Relevancia** | | **Construcción gramatical** | | **Observaciones** | **Sugerencias** |
| **SI** | **NO** | **SI** | **NO** | **SI** | **NO** |
| 1 | Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 2 | A través del proceso se logran los objetivos planteados. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 3 | La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 4 | Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos**.** | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 5 | La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 6 | El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 7 | El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 8 | El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 9 | El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 10 | Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 11 | Los procesos operativos de su área están formalmente descritos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 12 | Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento cumple las expectativas del operario. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 13 | Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 14 | Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 15 | Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 16 | Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 21 | Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 22 | Los productos cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 23 | La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 24 | La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 25 | El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 26 | Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 27 | Cuenta con los equipos necesarios en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 28 | Considera que el estado de los equipos es el adecuado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 29 | La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 30 | Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 31 | El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 32 | Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis  labores de manera eficiente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 33 | Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que  demanda mi puesto. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 34 | Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una  adecuada concentración. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 35 | La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 36 | Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades  profesionales. | X |  | X |  | X |  |  |  |

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENCUESTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sin observaciones.**

**Opinión de aplicabilidad: APLICABLE**

**Aplicable [X]**

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

25 de julio del 2023

**Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. William Angulo Cárdenas**

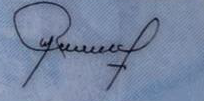
Especialidad del evaluador: Docente

**1. Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2. Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3. Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

William Angulo Cárdenas

Nombre y Apellidos del evaluador

DNI: 25600609

**PROGRAMA ACADÉMICO DE TITULACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

**Santiago de Surco, 26 de Julio de 2023**

**Nombre: Dr. ORTIZ CASTILLO, FRANCISCO FERNANDO**

**Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales**

**Presente:**

**ASUNTO**: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Titulación en Administración de Negocios Globales estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: **“La gestión por procesos y su incidencia en la productividad para la consolidación internacional de la empresa KAPAROMA E.I.R.L.”.** Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación para la variable Capacitación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando a su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

Gallegos Cordova Yessenia Rubi

**PD. Se adjunta:**

* Matriz de investigación
* Instrumento de investigación
* Ficha de validación de instrumento

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENCUESTA**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Formulación del ítem/preguntas abiertas** | **Pertinencia** | | **Relevancia** | | **Construcción gramatical** | | **Observaciones** | **Sugerencias** |
| **SI** | **NO** | **SI** | **NO** | **SI** | **NO** |
| 1 | Se establecen claramente los objetivos y metas de los diversos procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 2 | A través del proceso se logran los objetivos planteados. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 3 | La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 4 | Las operaciones en planta se desarrollan de acuerdo a procedimientos establecidos**.** | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 5 | La tecnología utilizada en el área de producción se ajusta a la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 6 | El sistema INFORGEST permite la comunicación interna entre las áreas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 7 | El espacio de trabajo se ajusta a los requerimientos del proceso productivo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 8 | El diseño de planta asegura el movimiento de operarios y disposición de maquinaria. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 9 | El dominio técnico del personal se alinea con lo requerido en el área de trabajo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 10 | Considera que el método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 11 | Los procesos operativos de su área están formalmente descritos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 12 | Considera que las facilidades dadas por la empresa para la realización de una tarea o procedimiento cumple las expectativas del operario. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 13 | Los procedimientos de trabajo actuales mejoran el proceso de planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 14 | Considera adecuado el plan de mantenimiento actual para la maquinaria en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 15 | Se cumplen las fechas y/o plazos de entrega de los pedidos solicitados por la jefatura de producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 16 | Considera usted que se encuentran estandarizados los métodos de trabajo de su área. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 17 | Frente a cualquier problema de producción se han buscado soluciones para cubrir la demanda. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 18 | Se tiene capacidad de respuesta rápida frente a las necesidades y problemas de los usuarios. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 19 | Los insumos utilizados cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 20 | Se utiliza la cantidad adecuada de insumos para la producción. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 21 | Se tiene adecuado control sobre los insumos antes de usarlos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 22 | Los productos cumplen con los estándares de calidad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 23 | La cantidad de productos obtenidos satisfacen la demanda del mercado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 24 | La salida de los productos llega a la meta planificada cada mes. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 25 | El layout de planta es apropiado para cubrir la demanda y movilidad del personal operativo. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 26 | Existen aspectos positivos del layout que influyen en la productividad. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 27 | Cuenta con los equipos necesarios en planta. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 28 | Considera que el estado de los equipos es el adecuado. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 29 | La capacidad operativa de los equipos permite cumplir con la producción proyectada. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 30 | Se cuenta con equipos apropiados para el adecuado funcionamiento de los procesos. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 31 | El tiempo asignado para realizar mis labores es el adecuado | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 32 | Considero que cuento con los conocimientos necesarios para desempeñar mis  labores de manera eficiente. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 33 | Considero que mi formación profesional está acorde de las exigencias que  demanda mi puesto. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 34 | Considero que el margen de error de mi trabajo es bajo ya que mantengo una  adecuada concentración. | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 35 | La empresa cuenta con un plan de formación y desarrollo para los colaboradores | X |  | X |  | X |  |  |  |
| 36 | Siento que la empresa me brinda oportunidades para mejorar mis habilidades  profesionales. | X |  | X |  | X |  |  |  |

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENCUESTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sin observaciones.**

**Opinión de aplicabilidad: APLICABLE**

**Aplicable [X]**

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

25 de julio del 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. ORTIZ CASTILLO, FRANCISCO FERNANDO

Especialidad del evaluador: Docente

**1. Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2. Relevancia**: El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

**3. Claridad**: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota**: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la categoría.



FIRMA

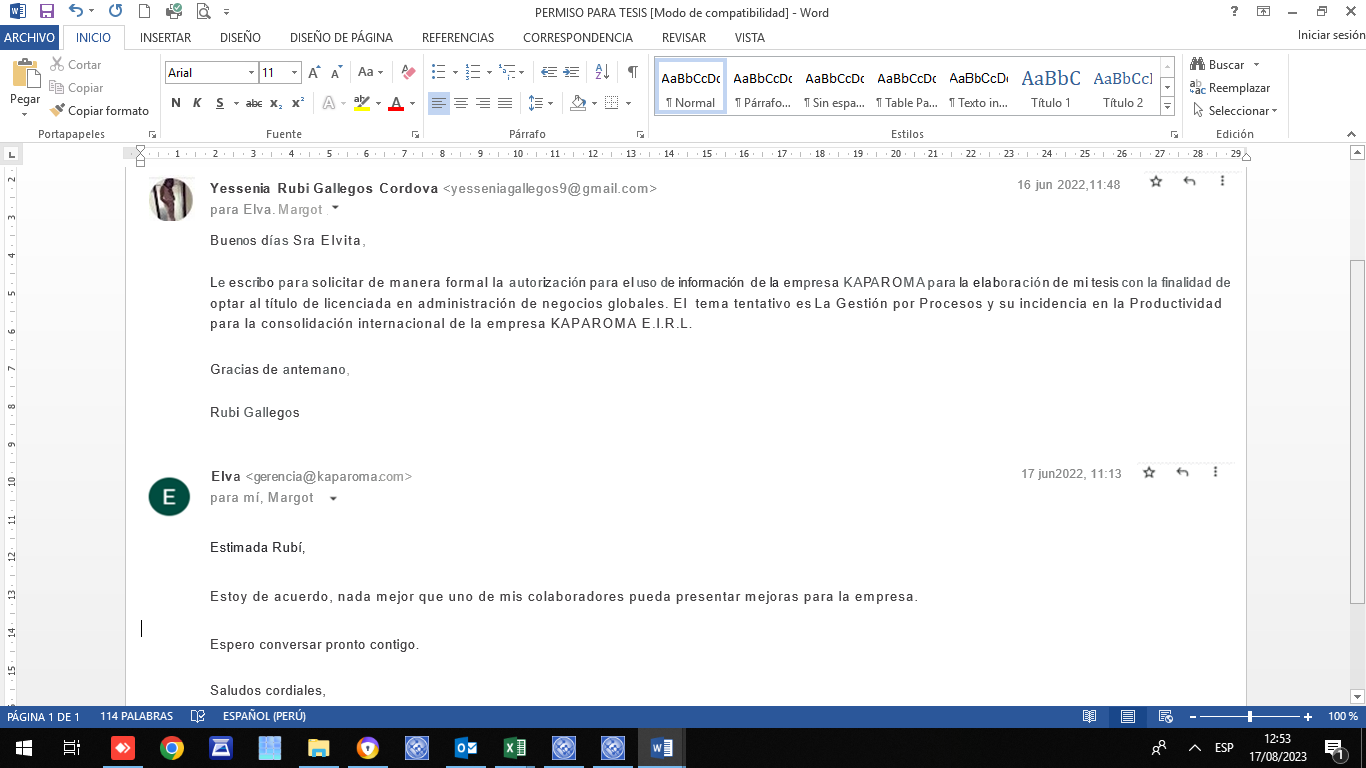
ORTIZ CASTILLO, FRANCISCO FERNANDO

Nombre y Apellidos del evaluador

DNI: 08368321

**Autorización de la empresa**







## PROPUESTA DE MEJORA

A continuación, se presenta la propuesta de solución frente a los problemas identificados en el diagnóstico de la empresa KAPAROMA EIRL, la cual se encuentra enfocada en la metodología 5s.

**Seiri (Seleccionar, Clasificación).**

Para poder tener una adecuada administración del funcionamiento de los equipos que afectan los procesos de producción en KAPAROMA EIRL, es necesario implementar un plan de mantenimiento preventivo del equipamiento, el cual debe ser mensual, y poder contar con el equipamiento operativo y que ello tenga un impacto positivo en el servicio de atención al cliente frente a la cantidad de pedidos que se tienen, redundando posteriormente en la utilidad monetaria de KAPAROMA EIRL.

En cuanto al control de inventarios se sugiere implementar un sistema de información para el control de pedidos, de esta forma se tendrá un control detallado de los insumos, materiales, entre otros.

**Seiton (Ordenar, organizar, acomodar, roturar).**

Para establecer un orden correcto de los materiales en el proceso de producción de KAPAROMA EIRL se debe continuar los siguientes pasos:

* El establecer un nombre, un color a código para cada uno de los objetos, materiales, e insumos que se emplean en las distintas áreas de planta.
* Acomodar adecuadamente los materiales en el almacén de productos terminados y en proceso se debe contar con un orden exclusivo de los materiales de limpieza, insumos, estableciéndose un kárdex sistematizado y de esta manera también contar con un registro de costeo de los materiales que se emplean.
* Establecer un orden correcto en el lugar donde se almacenan, para ello se debe de tomar en cuenta la frecuencia de su uso.

**Seiso (Limpieza)**

Establecimiento de indicadores de control de la producción y del servicio de atención de pedidos, con la implementación el sistema de información se buscará conocer de manera exacta lo siguiente:

i) Número de lotes producidos en KAPAROMA EIRL.

ii) Número de lotes de productos terminados que se encuentran en almacén.

iii) Número de desechos y/o desperdicios en el proceso de producción.

Se sugiere implementar un plan de limpieza, donde se tendrán en cuenta las siguientes actividades:

* Capacitaciones en el área de limpieza de las maquinarias.
* Contar con un diseño estandarizado del proceso de producción, aplicación de tecnología y técnicas del proceso.
* Hacer informes previos del estado de la maquinaria para evitar o reducir paradas de máquina y que afecte la producción de KAPAROMA EIRL.
* Control del cambio de repuestos y debe ser de manera periódica de acuerdo al plan de mantenimiento.
* El área de producción debe mantener comunicación con el área de comercialización para poder tener un saldo correcto de los productos.

Establecer un manual de funciones en el área de producción y operaciones:

**Objetivo:** Proporcionar a todos los departamentos los materiales necesarios para ejecutar sus funciones.

**Funciones:**

* Llevar un control y un inventario de la producción.
* Manejo de todos los materiales que necesita para realizar el proceso de producción.
* Usar materiales que no dañen las prendas que se producen.
* Entregar los lotes de pedido que solicita el área de comercialización.
* Realizar el informe diario de las entradas y salidas de los productos.
* Dar a conocer los procedimientos que se realicen en el servicio de atención al cliente.

**Establecer un manual de funciones de personal de producción y operaciones en KAPAROMA EIRL:**

* **Objetivo:** Planear y supervisar los procesos, además de llevar un registro de incidencias en el proceso de servicio al cliente.

**Funciones:**

* Registrar la asistencia y puntualidad del personal del área.
* Supervisar, al personal y los recursos que se necesita en el área de producción.
* Llevar el reporte de incidencias.
* Reportar novedades que existan en el proceso de producción y operaciones.
* Requerimiento de suministros.
* Realizar los turnos y horarios respectivos del personal.
* Realizar los cambios cuando haya alguna anomalía existente.
* Gestionar materiales, útiles, maquinaria, productos, dotaciones y entre otros.

**Seiketsu (Estandarización)**

Los procesos de recepción y entrega de pedidos deben ser estandarizados contando con manuales de función para cada una de las áreas. También se deben establecer Manuales de procesos (MAPRO) para cada área.

Se debe trabajar con el sistema de información para la planta KAPAROMA EIRL, de esta manera establecer herramientas sistematizadas que permitan monitorear los procesos hasta llegar al 100% de su estandarización. De esta forma se mejora la atención de servicio al cliente.

El objetivo principal de la mejora de procesos, es asegurar la satisfacción de los clientes, ya sean los clientes externos e internos que deben ser atendidos con mayor prioridad. Otro objetivo principal para la mejora de procesos es obtener la máxima rentabilidad para la empresa, porque ese es el fin de realizar un plan de mejoras, que con los cambios que desea realizar un establecimiento, satisface al cliente y obtiene mayor ingreso.

**Shitsuke (Disciplina)**

Con la finalidad de desarrollar la disciplina en el centro de trabajo de KAPAROMA EIRL se han desarrollado algunas sugerencias tales como:

1. El control y seguimiento en el cumplimiento de las normas por parte de los jefes, como por ejemplo el uso de insumos.
2. Utilización de murales de plan de mejoraras para visualizar los logros alcanzados.
3. Desarrollo grupal de actividades de limpieza las cuales pueden ser mensuales.
4. Ayudas visuales como logos, figuras, fotos, boletines que motiven el orden y la limpieza.

Los requisitos para la aplicación de las 5s, según Sacristán, F. (2007) señala que los directivos de la organización KAPAROMA EIRL deben tener un papel importante en la implementación y puesta en marcha de las 5s, para lo cual es necesario realizar un proceso de planificación, formar equipos, asegurar la asignación de recursos, desarrollar un proceso de seguimiento y control de la producción.

# ANÁLISIS FINAL

Veinte años después de la advertencia de Abernathy sobre el dilema de la productividad, la ideología de la gestión por procesos ha aumentado su influencia en las organizaciones. Durante las últimas dos décadas, ha habido presiones institucionales sustanciales para que las empresas adopten las siguientes herramientas de calidad: TQM, QFD, BPR, obtengan la certificación ISO 9000 o compitan por los premios Baldrige o Deming (Camisón, Cruz, & González, 2018).

Si bien la importancia simbólica de la gestión por procesos puede ser importante, en sus beneficios sustantivos aún queda algo por aportar. La revisión sugiere que los resultados inconsistentes de las prácticas de gestión por procesos pueden conciliarse con la atención al contexto en el que se emplean estas prácticas.

Las actividades de gestión por procesos están asociadas positivamente con la efectividad organizacional para lograr la productividad en un conjunto limitado de condiciones: durante períodos de estabilidad o cambio incremental, y para la innovación en los clientes existentes.

Por el contrario, en un conjunto de condiciones mucho más amplio, durante las épocas de turbulencia, para nuevos segmentos de clientes y para la innovación de planta, las actividades de gestión de procesos son menos propicias para la eficacia organizativa. En estas condiciones que ocurren con frecuencia, las actividades de gestión de procesos generan resistencia al cambio, impulso y, a su vez, inhiben la variabilidad organizativa. Estos resultados inerciales de las actividades de gestión de procesos obstaculizan la capacidad de adaptación de una empresa.

Finalmente, la revisión de las teorías citadas en la tesis tiene implicaciones para la práctica en KAPAROMA EIRL. Las fuertes presiones organizacionales para adoptar prácticas de gestión por procesos se han puesto en práctica en diferentes organizaciones empresariales, independientemente de su edad o tamaño. A pesar de la presión coercitiva y la promesa de legitimidad, los gerentes deben tener mucho cuidado en cuándo y dónde adoptar estas prácticas.

Si bien en entornos estables y tecnológicamente determinados, estas prácticas pueden ser productivas, en contextos inciertos o tecnológicamente complejos y ser contraproducentes. De hecho, la utilidad de las prácticas de gestión de procesos puede ser mucho más limitada de lo que sugiere la revisión de la literatura.

La gestión por procesos, sus tecnologías y filosofías asociadas son conservadoras y resistentes a cualquier innovación que no sea incremental o que mejore las competencias, y en ello radica el logro de mejoras en la productividad. Este enfoque a la variación en el cambio incremental y los clientes existentes, va desde la alta dirección hacia las áreas dependientes de la empresa.