

“GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORA DE  
LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA  
PROCESADORA DE NARANJA, LIMA 2021”

Tesis para optar título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Sheyla Jessenia Choquecahua Suca  
Edinson Sotelo Uyhua

**Asesor:**

Mg. Mario Edison Ninaquispe Soto  
Código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6287-3291>

Lima - Perú

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)		
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2		
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3		
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis especialmente a Dios porque ha estado y está con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar y a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo el apoyo en todo momento.

A mi padre Ruperto Sotelo que desde el cielo sigue siendo mi motivación para seguir avanzando, mis hermanos Richard, Robert, Elizabeth y Charles por todo el apoyo brindado durante mi formación académica.

A mis padres Sergio Choquecahua y Alejandrina Suca por su apoyo incondicional y fortaleza, a mis hermanos Gabriel y Emanuel que fueron mis acompañantes en mi proceso de formación.

Gracias padres queridos porque haber depositado su entera confianza en cada uno de nosotros y sin dudar ni un solo momento en nuestra capacidad para lograr nuestros objetivos.

## AGRADECIMIENTO

El presente estudio es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas que me apoyaron. Por esto agradecemos a Dios por darnos la fortaleza de seguir este camino a pesar de las dificultades de estos últimos años, a la familia quienes a lo largo de este tiempo han estado motivándonos a todos, y a nuestro asesor Mario Ninaquispe quien fue nuestro guía.

Agradecemos a nuestros padres quienes a lo largo de todas nuestras vidas han apoyado y motivado nuestra formación académica, creyendo en nosotros en todo momento y ya que no dudaron de nuestras habilidades. A mis profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

**Tabla de contenido**

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
<b>1.1.    Realidad problemática</b>	<b>9</b>
<b>1.2.    Formulación del problema</b>	<b>38</b>
<b>1.3.    Objetivos</b>	<b>39</b>
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS	46
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	68
ANEXOS	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la prueba de confiabilidad .....	43
Tabla 2. Resultados de la prueba de confiabilidad .....	44
Tabla 3. Tabla de frecuencias para la variable dependiente: Productividad .....	52
Tabla 4. Tabla de frecuencias para la dimensión 1: Costos de producción.....	53
Tabla 5. Tabla de frecuencias para la dimensión 2: Gestión personal .....	54
Tabla 6. Tabla de frecuencias para la dimensión 3: Calidad del servicio .....	56
Tabla 7. Revisión del tipo de la variable dependiente y sus dimensiones.....	57
Tabla 8. Resultados de la Prueba de Normalidad de Shapiro - Wilk .....	58
Tabla 9. Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis general.....	59
Tabla 10. Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 1.....	61
Tabla 11. Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 2.....	62
Tabla 12. Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 3.....	62
Tabla 13 Variable independiente - Gestión por procesos.....	73
Tabla 14 Variable dependiente – Productividad.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. Análisis de la metodología CANVAS.....	13
Figura 3. Diagrama de causa - efecto de Ishikawa.....	48
Figura 4. Gráfico de barras para la variable dependiente: Productividad .....	52
Figura 5. Gráfico de barras para la dimensión 1: Costos de producción.....	53
Figura 6. Gráfico de barras para la dimensión 2: Gestión personal .....	55
Figura 7. Gráfico de barras para la dimensión 3: Calidad de servicio.....	56
Figura 8. Factor de la productividad.....	85
Figura 9. Seguridad del trabajador .....	86
Figura 10. Disciplina .....	87
Figura 11. Ética .....	88
Figura 12. Responsabilidad .....	90
Figura 13. Trabajo en equipo.....	91

## RESUMEN

El propósito del trabajo tuvo como finalidad la realización de implementar la gestión de procesos para la mejora de productividad de la empresa procesadora de naranja, se enfocó en resolver la problemática existente respecto a que se exhorta la mejora de la productividad en los niveles de auditoría, compras e inventarios con el objetivo de crear condiciones de trabajo rentables que permitan mantener utilidades altas al empresario y en especial brindar un buen servicio al cliente. Para determinar la situación actual de la productividad; se efectuó un diagnóstico basado en la realización de encuestas dirigidas a los trabajadores de la empresa, para poder determinar con mayor exactitud las carencias o fallas que aquejan su productividad en sus operaciones. La propuesta de gestionar procesos es muy importante ya que es una mejora constante ininterrumpido en búsqueda de productividad en las compras, inventarios, y auditoría. No es ni más ni menos que emplear la lógica y establecer las cosas de forma exacta y precisa. Teniendo como resultados que la gestión por procesos mejora directamente la productividad; puesto que el coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.655, lo cual evidenció la existencia de una mejora alta. Como conclusión se dio que implementar la gestión de procesos mejora la productividad

**PALABRAS CLAVES:** *Gestión por Procesos, productividad, compras, auditoria, inventarios*



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Pagés (2010) a nivel internacional, en su libro La era de la productividad “Como transformar las economías desde sus cimientos” afirma que la baja productividad tiende ser el resultado no intencionado de un gran número de errores del mercado y del Estado que afectan en los incentivos para innovar, limitando el crecimiento de las compañías eficientes. En las economías de minúsculos ingresos y América Latina, estas fallas son más pronunciadas, puesto que, conforman un punto vital que describe sus niveles condicionalmente bajos de productividad. Esta baja productividad se presenta especialmente en las pequeñas empresas en los países de América Latina y El Caribe.

En Latinoamérica los puestos de trabajo generados por la Pymes representan un 67% aproximadamente, sin embargo, menos del 50% de dichas empresas se mantienen más allá de los 5 primeros años, y son muy pocas las empresas que logran trascender con sostenibilidad y liderazgo en el mercado. La baja productividad es uno de los más grandes retos al que enfrentan, con una visible concurrencia particular en empresas uruguayas. La falta de un apropiado marco de referencia en gestionar procesos es una de las principales razones que justifica esta baja productividad (Jurburg & Tanco, 2017).

Referente a lo nacional, las organizaciones están constituidas por un conjunto de personas que trabajan para alcanzar desde el punto de vista funcional, para mejorar la gestión por procesos. En el estudio según el autor Moreno, Citado por Galiano, Yáñez y Fernández (2018), explica que es un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas. (p. 41)

La gestión por procesos busca aportar una visión, relacionándose en los procesos dentro de la organización para mejorar, controlar e identificar de manera organizada, en lo que es un punto clave y esencial en las empresas porque nos permite mejorar en los procesos, brindando un buen servicio a los clientes, asegurándose de que todos los procesos estén de forma coordinada en la gestión, logrando la satisfacción de los clientes. Por eso debemos de tener en cuenta en todo momento a los proveedores y clientes. (Coaguila,2017, p.34)

La gestión por procesos es como un principio de las mejores prácticas, con el objetivo de mejorar, aumentar la eficiencia y costos de producción en todos los procesos de la organización con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en las empresas. (Ponce, 2016, p.20-21)

La empresa procesadora de naranjas, tiene como objetivo mejorar la calidad de sus servicios, las frutas que llegan a la planta son clasificadas por su aspecto y tamaño, en frutas frescas para ventas o frutas industriales para la elaboración de jugos concentrados. Las frutas son cuidadas minuciosamente en todas las etapas que comprenden el proceso desde la cosecha, hasta recolección de la planta industrial, estas son embazadas por bolsas. Estos

controles ayudan a tener frutas de buena calidad, aspecto, tamaño y contenido de jugo. Las frutas seleccionadas como industriales, pasan por diferentes procesos de lavado, desinfección garantizando que solo entren las frutas que están en perfectas condiciones



*Figura 1. Planta procesadora de naranja*

Si bien es cierto la gestión por procesos representa una herramienta de la administración de moderna que permite manejar la gestión organizacional de la empresa de procesadora de naranja, desde el enfoque de los procesos y sus actividades. En ese sentido, es utilizada por varias empresas que buscan sustentar la administración de una manera ordenada, basada en las principales acciones que debe realizar para generar su valor y satisfacer las necesidades de sus clientes. (Cisneros, 2017, p.37).

La gestión de procesos es una visión completa que involucra a la empresa y su realidad, su importancia radica en el crecimiento de su contribución desde el ámbito productivo hacia otras áreas de la organización, por tal motivo es importante lo que se propone en esta tesis de investigación ya que de no ser así, afectaría la disminución de la productividad de la empresa, generando demoras en las compras, la falta de información oportuna de las mercaderías en almacén y descontrol en el cumplimiento de los procesos.

La actividad de la empresa se ve afectada, en reducir el coste de los productos que adquiere y a su vez conseguir mayor coordinación con el área de compras para que tenga más ingresos y mayor productividad. (Moreno, 2018, p.73-74).

Así mismo el control del inventario perpetuo con la finalidad de registrar las operaciones de mercancías de tal manera que se pueda conocer en cualquier momento el valor del inventario final, el costo de lo vendido y la utilidad.

La presente investigación constituye un esfuerzo por evaluar el estado actual de la gestión y sustentar el diseño de un sistema de gestión basado en procesos para la mejora en su productividad. Para lo cual se realizó un análisis profundo de la situación actual de la empresa en todas sus áreas, especialmente en las diferentes actividades y procesos de trabajo, de los recursos disponibles y documentación existente, se evaluaron los resultados y la posible solución.

### Análisis de la metodología CANVAS.

En la figura 3 se muestra el diagrama CANVAS, este permitirá conocer el modelo de negocio de la empresa.

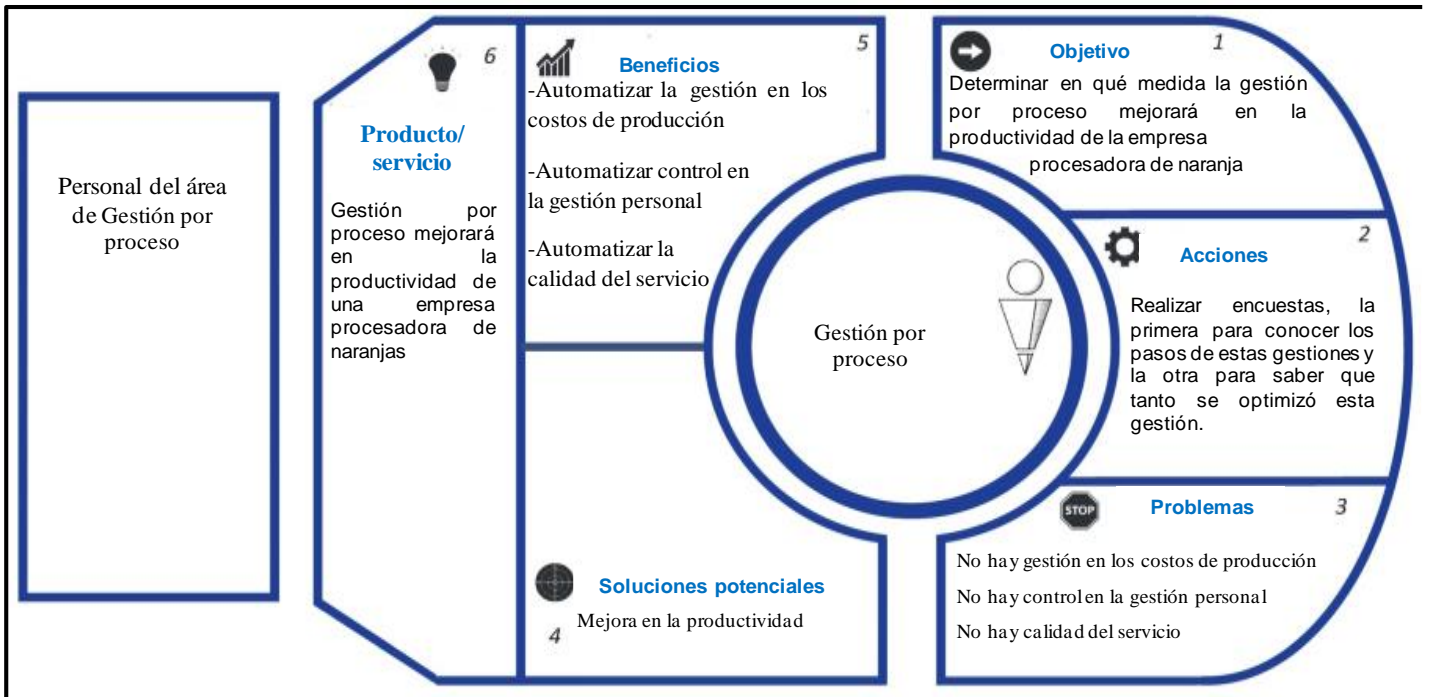


Figura 2. Análisis de la metodología CANVAS

## ANTECEDENTES

### Antecedentes Internacionales

Desarrollando el marco referencial, para contextualizar la realidad problemática, se mencionan las siguientes investigaciones.

Portalanza (2016), realizó una tesis para obtener el magister en gestión industrial y sistemas productivos en la escuela superior politécnica de Chimborazo, de título: Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC. Su objetivo principal de la investigación es realizar un diagnóstico inicial del departamento de ingeniería y diseñar un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC. La metodología utilizada es de manera explicativa que le permite establecer parámetros de cambios, de método inductivo, deductivo y analítico. La población se estableció por todos los trabajadores de la empresa tanto internos y externos del departamento de ingeniería, en total de 23 personas incluyendo al gerente de la organización. La muestra es la misma de la totalidad de los trabajadores que laboran en la empresa del departamento de ingeniería, utilizando de manera estratégica, táctica, operativa y comercial. El instrumento que utilizo son las encuestas, la observación y la entrevista, con el fin de mejorar en los procesos y en la ejecución de proyectos eléctricos. La problemática presentada es la falta de seriedad en la entrega de proyectos y los altos costos en el departamento de ingeniería debido a que no tienen una buena comunicación entre sí, y la falta de planificación adecuada dentro de la empresa que permite retrasos en la entrega de proyectos. El resultado principal se generó de manera positiva mediante un análisis de eficiencia entre los valores reales de 60% y los valores meta de 68%, la eficiencia es de 88% en lo que aporta una mejora en la productividad y calidad del departamento de ingeniería de la empresa ORGATEC. Tuvo como semejanza al trabajo de estudio la variable dependiente, mejoró la productividad,

la diferencia de este estudio es que hubo mejoras en cada proceso del departamento de ingeniería, estableciendo estrategias con el fin de cumplir las metas planteadas en cada indicador.

Muñoz (2018), realizó una tesis para obtener el grado de título profesional desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. Universidad Andina Simón Bolívar, en el país de Ecuador Tuvo como objetivo diseñar un Sistema de gestión por procesos para la compañía de servicios de ingeniería y construcción orientada a la industria CDM S.A. para mejorar su desempeño empresarial y ejecución de proyectos. Teniendo como metodología cuantitativa, descriptiva. El sistema de gestión por procesos partió del levantamiento de necesidades de la empresa, con una perspectiva enfocada en aquellas acciones que realiza la entidad para generar valor para sus clientes. Luego de comprender cuáles son las actividades que generan valor, se procedió a diseñar el mapa de procesos, considerando como parte de las tareas operativas a las de comercialización y abastecimiento directo. Así como resultado, el 67% de los encuestados entre el personal de la organización opina que nunca se realizan las actividades con los mismos recursos puesto que estos cambian en cada actividad, mientras que el 33% dice que siempre se suelen utilizar los mismos recursos. Estos cambios se producen principalmente por el tipo de procesos en los que interviene el personal. En procesos de diseño y ejecución los recursos siempre variarán en función del proyecto, mientras que en las actividades administrativas existe uniformidad generalmente en los

recursos utilizados. Como parte del sistema de gestión se incluyó la mejora continua, que debe enfocarse a los procesos que generan valor para la empresa. Tuvo como semejanza a la variable independiente, el diseño de un sistema de gestión por procesos, la diferencia de este estudio es que hubo mejoras en los servicios de ingeniería y construcción orientada

Maldonado (2016), realizó una tesis para obtener el grado de título profesional Aumento de la productividad mediante gestión por procesos en el área de empaque de la empresa Greenrose. Universidad. Tuvo como objetivo el aumentar la productividad del área de empaque de la empresa Greenrose aplicando la Gestión por Procesos para optimizar los recursos utilizados en dicha sección. En el país de Ecuador. Está enfocado en el área de empaque en la que se obtuvo toda la información necesaria del proceso mediante estudio del trabajo, de esta manera se han identificado las actividades que influyen directamente en la productividad del área. Además, se ha realizado el mapeo de la cadena de valor y el balanceo de la línea de probadas mediante simulación generando resultados satisfactorios que cumplen con los objetivos propuestos. Tuvo como semejanza a la variable independiente, la mejora de la productividad mediante la gestión por procesos, la diferencia de este estudio es que la información de los procesos se tiene mapeado los valores y el balanceo.



## **Antecedentes Nacionales**

Barreda (2019), realizó una tesis para obtener el grado de título profesional de Ingeniero Industrial en la universidad católica Santa María – Arequipa, de título: Mejora de Procesos en la producción de cochinilla para incrementar la productividad de la empresa Agroexportadora Carmin S.R.L, en ella plantea la problemática que desean implementar mejoras en el proceso de producción de Cochinilla, su objetivo principal fue demostrar que la mejora de procesos en la producción de Cochinilla incrementa la productividad de la empresa Agroexportadora Carmín S.A.C. Arequipa 2018. La metodología empleada en la investigación fue de tipo aplicada, nivel explicativo. La población fue un aproximado de 20 trabajadores de la empresa. El diseño utilizado fue no experimental. El instrumento utilizado fue las observaciones del campo, documental y en la entrevista. El resultado principal fueron las mejoras al proceso productivo de cochinillas por la empresa Agroexportadora Carmin S.A.C, La conclusión general fue que se demostró que con el nuevo que con la mejora del proceso productividad aumento la productividad en la empresa teniendo aumento en la Costos de producción incrementado las unidades producidas en un 71, 4 % con respecto al anterior método, así como un mejor sus de los recursos para obtener un mayor resultado y de tal forma aumentar la productividad de la empresa. Logrando hacer la investigación sobre la Empresa Agroexportadora Carmín se hizo el estudio en buscar la problemática porque no había tanta producción, pero con las muestras que se hicieron con los trabajadores se logró encontrar y solucionar porque se llegó al objetivo de tener una mayor productividad. Tuvo como semejanza a la variable dependiente, la mejora de la producción mediante la gestión

por procesos, la investigación fue de tipo aplicada, nivel explicativo, diferencia de este estudio es que la información de los procesos.

Tinoco (2018), realizo una tesis para obtener el grado académico de doctor en Administración en la ciudad de Lima de título: Los sistemas de gestión integrados orientados a elevar la productividad de las grandes industrias textiles de lima Metropolitana, se plantea la problemática del grado que influye los sistemas de gestión integrados en la productividad de las grandes industrias textiles de Lima Metropolitana, su objetivo principal fue establecer el grado de influencia de los sistemas de gestión integrados en la productividad de las grandes industrias textiles. La metodología generada de la investigación fue de tipo explicativa, descriptiva y correlacional; del nivel descriptivo-explicativo; se utilizó los métodos descriptivo e inductivo. La población estuvo compuesta por 20,300 personas y la muestra estuvo compuesta por 381 personas. El tipo de muestreo aplicado es el muestreo probabilístico. El diseño es el no experimental. Las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fueron las encuestas. El instrumento utilizado fue el cuestionario. Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. El resultado principal fue el 87% de los encuestados acepta que los sistemas de gestión integrados, comprende la gestión integrada del proceso administrativo; la gestión integrada de los sistemas administrativos; y la gestión de calidad, seguridad y medio ambiente de las grandes industrias textiles. Este resultado es similar al 89% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal. En Conclusión, se

establece que los sistemas de gestión integrados influyen en alto grado en la productividad de las grandes industrias textiles, mediante la gestión integrada de las fases del proceso administrativo, la gestión integrada de los sistemas administrativos y la gestión integrada de la calidad, seguridad y el aspecto ambiental de dichas industrias. Tuvo como semejanza a la variable dependiente, la mejora de la productividad mediante la gestión por procesos, la diferencia de este estudio es que la información está basada en los sistemas de gestión integrados.

Solf (2019), realizo una tesis para optar el grado académico de maestro en gestión estratégica empresarial, en la universidad peruana de ciencias e informática, de título: Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones, 2017. La problemática presentada es que no planifican el uso de los medios y recursos asignados, también en los procesos de entrega por la demora de los productos a los usuarios finales, ocasionando resultados ineficientes tanto en los procesos y la productividad. Su objetivo principal de un plan de mejora es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, logrando un mejoramiento continuo en la organización. La metodología empleada fue de manera aplicada, descriptiva y explicativa, para la mejora continua de los procesos y a la mejor toma de decisiones, con el fin de aumentar la productividad de la empresa. La investigación se planteó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transaccional y transversal. La población está considerada con 20 trabajadores de la empresa

el mundo de las telecomunicaciones, 2017. La muestra está constituida por 20 trabajadores de la empresa. Con un muestreo aplicada de manera censal, donde se seleccionó el 100% igual a la población, al considerarla un numero manejable de sujetos de la empresa. La técnica que utilizo son las encuestas que se dio a los trabajadores y a los gerentes, con respecto a los Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el Mundo de las telecomunicaciones, en Lima Metropolitana, el instrumento utilizado fue la guía de entrevista y cuestionario. El resultado principal encontrado en la investigación indicó que, en el ámbito de la empresa el Mundo de las telecomunicaciones, demuestran que el 45,0% de los encuestados está Casi siempre con el nivel de percepción sobre los procesos de gestión administrativa que se lleva cabo en la empresa el Mundo de las Telecomunicaciones; asimismo, el 60% están Casi siempre sobre el aumento de la productividad en la empresa, de igual manera con las dimensiones de cada variable de estudio. La conclusión general fue que se logró determinar el aumento de mejora de la productividad en los procesos de gestión administrativa y también se pudo identificar las metodologías para la mejora continua de los procesos aumentando la mejora de la productividad en la empresa. Tuvo como semejanza a la variable dependiente, la mejora de la productividad mediante la gestión por procesos, la diferencia de este estudio es que la información está basada en los procesos de gestión administrativa.

Coaguila (2017), realizó una tesis para optar el título de Ingeniero Industrial, en la Universidad Católica San Pablo, de título: Propuesta de Implementación de un modelo de

gestión por proceso en la Empresa O&C Metals S.A.C. La Problemática presentada es la mala gestión de los procesos, Falta de normalización de procedimientos de trabajo y la falta de control a través de indicadores que causa errores de especificación y mala calidad del producto y retrasos en tiempo de producción dentro de la empresa O& C Metals S.A.C. La metodología generada fue de manera explicativa y descriptiva, orientada a la toma de decisiones, no se centra en hacer aportes teóricos, sino en buscar y dar soluciones a los problemas encontrados dentro de la empresa, la investigación se planteó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental. La Población se consideró a todos los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de las diferentes áreas de la empresa O&C Metals S.A.C. La técnica e instrumento que utilizo son las entrevistas, cuestionarios, análisis documental y observación. El resultado principal se dio Casi siempre a las conclusiones que se realizó una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos y calidad, realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, la propuesta de mejora que se empleó para solucionar la problemática y el análisis económico, concluyendo que es viable, obteniendo un VAN de S/. 73,477.99, asimismo el análisis costo-beneficio arrojó una ratio de 1.39, lo cual demuestra que la empresa se beneficiará con el desarrollo de la Gestión por procesos y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Tuvo como semejanza a la variable dependiente, el modelo de gestión de procesos, la diferencia de este estudio es que la información está basada en el control a través de indicadores que causa errores de especificación y mala calidad del producto y retrasos en tiempo de producción.

Vicente y Chávez (2018), realizó un artículo de investigación para la revista Veritas et Scientia, de título: Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial, en ella plantea la problemática sobre las deficiencias en la productividad, específicamente en el logro de las metas programadas por las unidades orgánicas, su objetivo principal fue explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afecta en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad provincial Jorge Basadre, en el año 2018. La metodología empleada fue una investigación de tipo básica – cuantitativa, no experimental, explicativa, la población que se ha tomado información es de 108 trabajadores, se utilizó como instrumento un test de competencias laborales y una ficha de registro documental para consignar los datos de la productividad, la muestra está constituida por 42 empleados es decir 73.7% que califican la gestión administrativa como regular y tienen una productividad laboral regular lo cual muestra una posible relación. Los resultados de las competencias laborales, reportan una medida de 44.54, según la escala se encuentra en el nivel regular, la medición de los indicadores reporta que 63.9% de los evaluados tiene nivel regular de conocimientos, 59.3% con habilidades regulares y 67.6% con actitudes indiferentes. Los resultados de la productividad, indican una puntuación de 49.14 que significa un nivel de avance en proceso, el análisis de las actividades de cada unidad orgánica reporta que la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos posee el menor promedio con un 26.67% y la Sub Gerencia de Contabilidad posee el mayor promedio con un 70.0%. En conclusión, si hay un efecto significativo de las competencias laborales en la productividad de las unidades orgánicas de

la Municipalidad Provincial de Jorge Basadre, de esta manera, se confirma que existe una alta correlación positiva entre las competencias laborales y la productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre. Tuvo como semejanza a la variable independiente, la mejora de la productividad mediante la gestión por procesos, la diferencia de este estudio es que la información está basada en la gestión pública.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Concepto de la variable dependiente productividad**

La productividad es la capacidad de un logro de objetivos que permite medir la eficiencia de producción por cada recurso utilizado en la organización.

Abate, (citado por Ibarra, González & Demuner, 2017), indica que: “La productividad implica la mejora de un proceso productivo; la competitividad ocurre cuando las ventajas comparativas, como motores de desarrollo, se transforman y convierten en ventajas competitivas” (p.28). La productividad es la clave para mejorar que consiste en la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio.

Es la relación constituida entre la cantidad de productos producidos y la cantidad de recursos que se utilizaron para ello, por encima del promedio y la satisfacción de los consumidores a través de la utilización óptima de los recursos disponibles. (Ramírez,2018, p.57)

La importancia de la productividad, es de gran importancia el aumento de productividad en la organización porque ayuda a mejorar la calidad de vida de los empleados

y de su entorno, reflejándose en los sueldos y la rentabilidad de los proyectos, eso lleva a aumentar la inversión y el empleo. (Palacios, 2018, p.12). La productividad es de suma importancia en toda organización porque permite producir y mejorar de manera constante, aumentando en la producción, haciendo análisis de los objetivos dentro de la productividad.

- Ahorro costes: Es conseguir el máximo beneficio con el menor costo posible, que permite aumentar los ingresos y seguir adelante con un mejoramiento continuo.
- Ahorro de tiempo: Permite realizar tareas sin retrasos y errores en el menor tiempo posible con el fin de satisfacer a los clientes de manera eficaz y eficiente.

La productividad es un claro indicador de gestión que nos permite saber cómo marcha la compañía, mostrando si se está haciendo una buena gestión dentro de la empresa, tanto en las diferentes áreas como la posición con relación a la competencia, depende de ello se pueden notar cambios negativos o positivos respecto a la productividad, el nivel de delegación de tareas y la necesidad de adquirir o no recursos para la compañía. (Fuentes & Tovar, 2019, p.38)

Como se mide la productividad, las empresas suelen asociar la productividad con la consecución de los resultados conseguidos al final de un proceso un sistema relacionándolos



con los recursos empleados; en base a esto, la productividad es medida con el cociente de los resultados obtenidos y los recursos empleados. (Ramírez,2018, p.59)

Factores internos y externos que afectan la productividad, los factores destacan dos tipos que afectan la productividad internos y externos:

Factores duros, como producto, planta y equipo, tecnología, materiales y energía  
Factores blandos, como personas, organización, métodos de trabajo y estilos de dirección.

### **Concepto de la dimensión costos de producción**

Cuando se tiene un control adecuado en los procesos, nos permite tener resultados eficientes en las actividades que se dan dentro de las empresas, permitiendo ser eficientes y productivos.

Su importancia radica en la expansión de su contribución desde el ámbito productivo hacia otras áreas de la organización, como un enfoque diferenciado de la gestión empresarial tradicional, el cual despliega una visión transversal de la organización, acercándola al cliente y, por tanto, enfatizando en la eficiencia de la cadena de valor que permite satisfacer las necesidades de los mismos. (Dyna, 2016, p,90).

En los procesos existen tres tipos que se dividen en, procesos estratégicos, procesos clave u operativo y procesos de apoyo o soporte.

Proceso clave u operativo:

En primer lugar, se identifica los procesos clave u operativo, porque están relacionado directamente con el producto y la prestación de servicio, en lo que nos permite mejorar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los procesos u operativo se relacionan directamente con los servicios que se prestan en diferentes áreas funcionales en su ejecución, que pueden con llevar los mayores recursos dentro de la organización, orientados a los clientes que justifican la existencia de la Unidad o servicio. (Solf, 2019, p.27)

Son procesos que inciden directamente en la satisfacción del cliente final, generando el producto o servicio que se entrega al cliente.

Proceso de apoyo o soporte:

En segundo lugar, una vez identificado los procesos clave, pasamos al proceso de soporte o de apoyo que son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave; que garantiza la adecuada disposición y gestión de los recursos.

El proceso de apoyo o soporte sirven de forma de apoyo a los procesos clave que se dan dentro de la organización, estos procesos se determinan para conseguir los objetivos del servicio o unidad. Sin este proceso no podría haber procesos claves ni los estratégicos. (Solf 2019, p.28)

Apoyan los procesos operativos dentro de la empresa como, en el control de calidad, compras, selección de personal, etc.

Proceso estratégico:

Los procesos estratégicos están con la dirección, organización, planificación y estrategia de la empresa, que engloba la elaboración del plan, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización.

El proceso estratégico mantiene las políticas de la unidad o servicio, que proporciona directrices y límites de actuación a todos los procesos que se dan dentro de la empresa, mediante la comunicación interna, comunicación con los clientes, marketing, revisión del sistema, planificación estratégica y entre otros. (Solf,2019, p.27)

Permiten llevar adelante a la empresa, cumpliendo metas y objetivos, con el fin de mejorar en los procesos.

Los pasos a seguir para mejorar la gestión de procesos son:

- Compromiso de la dirección: La dirección tiene la necesidad de formarse y capacitarse.
- Sensibilización y formación: El personal de la organización deben de estar comprometidos y no obligados.
- Identificación de procesos: Se da un análisis y se realiza inventario de los procesos.
- Clasificación: Se identifica los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

- Relaciones entre procesos: Se establece una matriz de relaciones de los procesos.
- Mapa de procesos: Se emplean diagramas en bloques de todos los procesos.
- Establecer en los procesos unos indicadores de resultados: Se realiza una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

En los procesos tiene tres elementos esenciales: Entradas, secuencia de actividades y salidas.

Entradas: se dan de dos tipos, recursos e insumos. En los recursos se desarrolla las operaciones y realización de tareas de los procesos.

Secuencia de actividades: Es el conjunto de las tareas y operaciones que se tiene en una secuencia.

Salidas: Es el resultado que se da en la secuencia de las actividades

El área de gestión de compras ayuda a la empresa a tomar buenas decisiones en la hora de gestionar de una manera correcta y también a evaluar a los proveedores que tenga la empresa para que así no tengan ningún inconveniente y realicen un buen proceso de pago y entrega.

La gestión de compras permite suministrar de forma interrumpida los materiales, bienes o servicio, de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, en lo que deben de proporcionar en las cantidades adecuadas, en el mercado solicitado, con un precio y lugar acordado. (Espino, citado por la Dra. Benita Vega de Ching, 2016, p.31)

La gestión de procesos se enfoca en buscar la mejora continua de la puesta en marcha de las actividades o procesos de la empresa que, mediante los métodos de reconocimiento, separación, definición de la documentación y perfeccionamiento de los procesos. (Cisneros, 2017, p.37)

La gestión de proceso ayuda a la empresa en mejorar las ventas y tener más productividad de una manera más eficiente así nos ayuda a fidelizarnos con nuestros proveedores y clientes.

El área de compras es una de las tareas muy importante dentro de la cadena de suministros ya que logra abastecer las herramientas de funcionamiento y permite tener una mayor eficiencia en tomar las decisiones correctas a la hora de gestionar a un proveedor.

La gestión de compras es importante porque abastece de herramientas para su funcionamiento, logrando mejorar de manera eficiente y eficaz la productividad y la efectividad total, permitiendo tener una mayor eficiencia en tomar las decisiones correctas a la hora de gestionar a un proveedor. (Huamán, citado por Espino, 2016, p.27)

Consiste en asegurar el abastecimiento recurrente de los requerimientos de insumos y materiales de la empresa; además, la colaboración en la eficiente administración de los recursos materiales y financieros de la empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar; trayendo consigo mejoras en la productividad de la empresa. (Agustini, citado por Michele Calimeri, 2016, p.31)

Teniendo bien claro los objetivos nos ayudaría mucho en la productividad porque así tendríamos menos costos y mayores ingresos, como también mayor productividad.

Otros de sus objetivos son de entregar los materiales solicitados por los proveedores de una manera rápida y eficiente.

El objetivo fundamental de la gestión de compras es la adquisición de materiales y servicios al costo más bajo que sea posible manteniendo la calidad y servicio; los principales objetivos en la gestión compras son: mantener la continuidad del abastecimiento; pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos; mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad, desperdicios, etc. (Espino, citado por Michele Calimeri, 2016, p.32)

Se encarga de adquirir los productos y gestionar los servicios para el buen funcionamiento de la empresa.

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración
- Analizar las tendencias del mercado.
- Evaluar continuamente los materiales.

- Gestionar el almacenaje de los productos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Controlar los inventarios y los costes.

La optimización ayuda a tener una mejora en todo el proceso que se realiza para despachar al proveedor manteniendo la buena calidad de servicio y en los bienes o materiales de la empresa.

Para lograr la optimización en la cadena de abastecimiento, es importante la reducción de costos mediante un adecuado manejo de los recursos cuya finalidad es la productividad de las utilidades de la empresa. Es imperioso saber y poner en marcha los procesos que nos permitan agregar valor a la empresa y descartar los que nos resta valor, debido que solo nos causa perdida de recursos para la empresa; por ello es imperioso determinar el modelo de costos a utilizar, ya que esto nos permite determinar la Costos de producción en su utilización. (Espino, 2016, p.35).

Para obtener una buena optimización de compras es tener un buen manejo de recursos.

## **Concepto de la dimensión Gestión personal**

Implica un seguimiento estricto sobre las cantidades que se manejan a través de las entradas y salidas de inventario. Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. (Córdova & Saldaña, 2017, p.28)

Obispo (2019), menciona parte del activo de la empresa y su control es muy importante para el funcionamiento de la empresa, muchas empresas no le dan la importancia necesaria debido a que no tienen el conocimiento necesario pero cada vez existen más alternativas de cómo llevar un buen control de inventarios. (pg. 48). El proceso es un punto clave que permite mejorar en todo el proceso de la empresa, con un control adecuado en los registros de los recursos, con el objetivo de lograr la meta trazada y mejorando continuamente de forma apropiada, cumpliendo las políticas, procedimientos y controles para así administrar de maneras eficaz.

Es importante en todas las empresas porque no permite tener una gestión adecuada en los procesos, con el fin de mejorar día a día de manera eficiente.

La importancia es contar con una información confiable y precisa para minimizar costos y gastos, aumentar la liquidez y mantener un óptimo inventario, la cual tendrá como consecuencia tener al final del periodo contable un estado de la situación económica de la empresa confiable que permitirá la toma de decisiones de manera óptima. (Obispo,2019, p.50)



Es de gran importancia porque te brinda la suficiente información correcta que requiere la empresa en saber de sus bienes que maneja, lleva un mejor control en los materiales y tener una buena rentabilidad y también te ayuda en tener actualizado o al día en todos sus materiales.

Es asegurar la existencia de todos los materiales que se necesita para un proveedor o cliente. Como también proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios que necesita la empresa.

La cantidad y limite que tiene la empresa para que en su momento no haya faltas de pedido por los proveedores así poder atender de una manera más rápida y mayor productividad en la empresa y también logramos mayores ingresos.

Es un escenario que se muestra cuando el nivel de productos, subproductos materiales, artículos, bienes o materiales devueltos que están en posesión de la empresa, excede desmesuradamente el nivel de la demanda, provocando cierto desarreglo en el proceso del negocio. (Fuentes & Tovar, 2019, p.38)

Independiente de los acuerdos concretados con los proveedores y de la estructura organizacional de la empresa, aportar a la reducción del capital inmóvil en el inventario es una de las metas tradicionales que se adjudica al área de compras. De la misma manera como se reduce los costos de posesión, directos, también se debe disminuir el riesgo de deterioros. (Chumazero, 2019, p.53)

### **Concepto de la dimensión calidad del servicio**

La función comprende un departamento, división, equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la Costos de producción de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En este sentido la función de auditoría interna representa en una organización el principal apoyo al comité de auditoría, la junta directiva, accionistas o a quienes dirigen el negocio, para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de negocio, mediante la ejecución de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio. La función de auditoría interna vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia, y agrega valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la Costos de producción de los procesos. (Chumazero, 2019, p.41)

Sin embargo, cuando existan evidencias de malos manejos contables, rotación o despido masivo del personal de la empresa, quejas de clientes y objetivos no alcanzados, allí también es un buen momento para contratar una empresa especializada en auditoría.

Siguiendo las recomendaciones, se logrará que la empresa se esté gestionando de la mejor manera, pues así conseguirá alcanzar los objetivos a mediano – largo plazo; y la sostenibilidad empresarial está asegurada. (Hinostraza 2016, p28)

Para ejecutar los rendimientos contables de la organización, realizar un planteamiento con acciones preventivas y correctivas, proponer mejoras continuas en los procesos de la empresa, detectar latentes problemas que se pueden agravar, hallar las debilidades y amenazas de la empresa, contribuye a mejorar la comunicación interna, identificar los riesgos de la empresa, generar transparencia en los gastos, prevenir posibles fraudes y errores, brindar mejoras a la organización.

El alcance del trabajo del departamento de la función está determinado por su misión de asegurar la calidad, como los riesgos de identificar y gerenciarlos de manera apropiada, la información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna, los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones, los recursos adquiridos son utilizados y protegidos eficientemente, los programas, planes y objetivos son alcanzados, la calidad y mejoras continuas forman parte integral de los controles, los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización son reconocidos y direccionados apropiadamente.

Aroca (2016). Señala que es una función practicada por auditores internos profesionales con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de auditoría interna provee seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización. (pg. 12).

Es algo fundamental ya que este tipo de auditoria tiene presencia permanente en la organización, y no se puede alejar de los análisis que realice a los departamentos de los que se hace responsable, con el fin de vigilar y controlar las actividades y reflejarlas buscando siempre el mejoramiento y fomentando la transparencia en los hechos económicos, jurídicos y sociales.

Sus principales funciones son:

Tener conocimiento en distintas disciplinas académicas, no se requiere una disciplina en particular, se asigna tareas o actividades de revisión de auditoría interna específica, una revisión de fraude, o consultoría.

La importancia de este tipo de auditoria debe ser realizada por una persona o firma independiente con experiencia y capacidad profesional comprobada. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los

resultados de auditoria, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Casi siempre con la Federación Internacional de Contadores (IFAC), un trabajo de auditoría se define como un trabajo de aseguramiento razonable en el cual un contador profesional en práctica pública, evaluar el cumplimiento de las normas y reglamentaciones, verificar los registros y los estados financieros, identificar las advertencias de bandera roja, promover la ética.

La auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.

La auditoría interna indica el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

**Justificación:**

**1.1 Justificación Teórica;** esta investigación se ha llevado a cabo con el objetivo de identificar el nivel de productividad de la empresa procesadora de naranjas tratando de analizar las actividades de la gestión de procesos, tiempos y coordinación hacia sus colaboradores para la conformación de una organizacional favorable, tratando de fundamentar esta investigación.

**1.2 Justificación Académica;** este estudio se realizará a través de una investigación cuantitativa de diseño experimental y nivel aplicado tomando una muestra probabilística, siendo el instrumento de uso el cuestionario.

**1.3 Justificación Práctica;** esta investigación busca profundizar en el estudio de gestión de procesos para mejorar la productividad y ofrecer opciones de mejora que solucionen eventuales dificultades.

**1.4 Justificación Valorativa;** esta investigación es de fundamental importancia que aquellas empresas peruanas le den la debida consideración en la intención de medir constantemente la productividad de la empresa, con el objetivo de mantenerse vigente dentro de un mundo empresarial globalizado.

**1.2. Formulación del problema****1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima-2021?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?
- ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?
- ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida la gestión por proceso mejora la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Dentro de los objetivos específicos que vamos a analizar en la presente investigación se encuentran:

- Determinar en qué medida la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas; Lima - 2021.

- Determinar en qué medida la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas; Lima - 2021.
- Determinar en qué medida la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas; Lima - 2021.

#### **1.4. Hipótesis**

##### **1.4.1. Hipótesis general**

La gestión por procesos mejora directamente la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.

##### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.
- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.
- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.



## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

Este proyecto de investigación tiene como enfoque cuantitativo. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández et al, 2014, p.37).

El tipo de investigación es aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad. (Hernández et al, 2014, p.24).

Este diseño de investigación es experimental, es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupos de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente). (Fidias G. Arias 2012).

## 2.2. Población y muestra

La población es un conjunto de todos los casos que coinciden con un conjunto de especificaciones (Lepkowski, 2008b) como se citó en (Hernández-Sampieri, 2017)].

Para este trabajo la población de investigación es de 27 trabajadores de una empresa procesadora de naranja que tienen conocimiento de la gestión por procesos.

La muestra en todos los estudios debe ser transparente y estar sujeta a críticas e imitaciones. Este ejercicio solo es posible si el investigador ha retratado y aclarado claramente la población en estudio. Proceso de selección de muestras (Hernández-Sampieri, 2017).

Se realizó un muestreo probabilístico por lo mismo que la población es limitada, se procedió que las muestras sea el mismo a la población.

## 2.3. Técnicas y materiales

En la presente investigación, los instrumentos de medición o recolección que se han utilizado fueron los cuestionarios.

Según Hernández (2014), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema. El tipo de preguntas que usaremos en los cuestionarios serán del tipo cerrada. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes

deben acotarse a éstas. Al elaborar un cuestionario con preguntas cerradas, las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Para la presente investigación se realizó la verificación del instrumento bajo una prueba de confiabilidad enfocada en la consistencia interna de los ítems, se aplicó la Prueba Alfa de Cronbrach, con un nivel de confiabilidad mínimo del 75%. En los siguientes resultados.

Tabla 1.  
*Resultados de la prueba de confiabilidad*

<b>Variable / dimensión evaluada</b>	<b>Porcentaje de confiabilidad</b>
<b>Variable independiente: Gestión de procesos</b>	91.00 %
Dimensión 01: Proceso de compra	84.00 %
Dimensión 02: Proceso de inventario	81.00 %
Dimensión 03: Proceso de auditoria	76.00 %

- Para el caso de la variable dependiente, el porcentaje calculado (91.00 %) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la variable deseada de forma confiable.

- Para el caso de dimensión 01 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (84,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.
- Para el caso de dimensión 02 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (81,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.
- Para el caso de dimensión 03 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (76,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.

Tabla 2.

*Resultados de la prueba de confiabilidad*

Variable / dimensión evaluada	Porcentaje de confiabilidad
<b>Variable dependiente:</b> Productividad	90.00 %
Dimensión 01: Costos de producción	82.00 %
Dimensión 02: Gestión personal	77.00 %
Dimensión 03: Calidad del servicio	79.00 %

- Para el caso de la variable dependiente, el porcentaje calculado (90.00 %) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la variable deseada de forma confiable.
- Para el caso de dimensión 01 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (82,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.
- Para el caso de dimensión 02 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (77,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.
- Para el caso de dimensión 03 de la variable dependiente, el porcentaje calculado (79,00%) es superior al mínimo establecido (75%) de confiabilidad. Por tanto, fue posible afirmar que el instrumento es capaz de medir la dimensión deseada de forma confiable.

#### **2.4. Procedimiento de recolección, tratamiento y análisis de datos.**

Para realizar la adecuada elaboración de las preguntas del cuestionario utilizado, se recolecto los datos durante el proceso de investigación, de tal forma que los resultados

esperados se puedan aplicar en el siguiente año. De esta forma se identificarán los factores de éxito.

El cuestionario fue proporcionado individualmente a toda la población investigada de la empresa.

### **Métodos de análisis de datos**

Para realizar el análisis de los datos obtenidos de la situación actual de la empresa, se ingresó y tabuló los datos obtenidos de los cuestionarios, en el software IBM SPSS, que nos ayudó en la parte estadística.

El análisis de los datos fue descriptivo, que nos permitió describir la información correspondiente a la muestra. Asimismo, se realizó el análisis inferencial para contrastar las hipótesis planteadas.

### **2.5. Aspectos éticos**

Para la presente investigación se tuvieron los siguientes aspectos éticos:

- Consentimiento de los trabajadores para completar los cuestionarios.
- Reserva de la identidad de los trabajadores.
- No manipulación de datos. De tal forma que en los resultados de investigación no haya ningún tipo de influencia por parte de los autores.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### Análisis de los resultados

Con la problemática relacionada, se ha procedido a identificar las principales causas mediante la técnica del diagrama de causa – efecto de Ishikawa que se muestra a continuación:

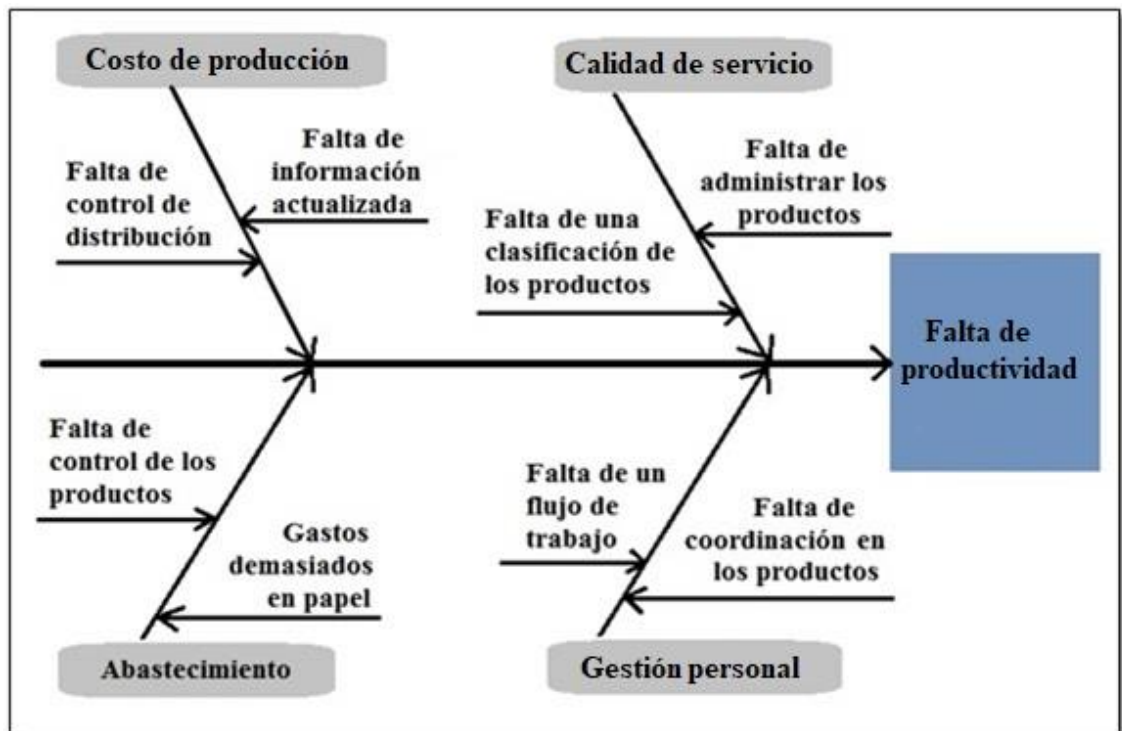


Figura 3. Diagrama de causa - efecto de Ishikawa

En la figura 7 se visualiza con exactitud donde se encuentran los puntos más críticos en la productividad de una empresa. La calidad de servicio es uno de los procesos donde falta una clasificación de los productos y administración, costo de producción es otro de los puntos donde se requiere un control e información actualizada (no cuenta con sistema automatizado), el abastecimiento es otros de los puntos críticos (realización un control del y los insumos), gestión personal es un punto donde falta un flujo de trabajo.

Tabla 3.

Tabla de resultados de la variable dependiente y sus dimensiones antes de la implementación.

...	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	D1	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	V	PRE_D1	PRE_D2	PRE_D3	PRE_VD	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	1	9	23	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
2	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
3	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
4	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
5	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	3	8	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
6	1	2	1	2	1	2	2	11	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	7	26	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	
7	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	1	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
8	4	0	1	3	4	0	3	15	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	28	Medio	Bajo	Bajo	Medio	
9	3	4	4	3	3	4	3	24	4	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	6	40	Alto	Medio	Bajo	Medio	
10	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	25	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
11	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	25	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
12	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	22	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
13	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	2	1	11	27	Bajo	Bajo	Medio	Medio	
14	1	1	1	3	1	1	3	11	1	1	2	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	7	27	Medio	Bajo	Bajo	Medio	
15	3	2	3	3	3	2	3	19	4	3	2	3	3	3	2	20	4	4	4	4	4	3	23	62	Alto	Alto	Alto	Alto	
16	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	20	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
17	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	7	25	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
18	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	2	8	26	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
19	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	2	8	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
20	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	1	2	9	2	2	2	3	2	3	14	32	Bajo	Bajo	Medio	Medio
21	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	2	3	3	3	4	4	19	36	Bajo	Bajo	Alto	Medio	
22	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
23	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	2	8	26	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
24	3	2	3	3	3	2	3	19	1	1	2	1	3	1	2	11	1	1	1	1	2	1	7	37	Alto	Medio	Bajo	Medio	
25	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	9	23	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
26	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
27	1	1	1	2	1	1	2	9	1	3	2	3	3	3	2	17	1	1	1	1	2	1	7	33	Bajo	Medio	Bajo	Medio	



Tabla 4.  
Tabla de resultados de la variable independiente y sus dimensiones antes de la implementación.

N°	PRE_01	PRE_02	PRE_03	PRE_04	PRE_05	PRE_06	PRE_07	PRE_08	PRE_09	PRE_10	PRE_11	PRE_12	PRE_13	PRE_14	PRE_15	PRE_16	PRE_17	PRE_18	PRE_19	PRE_20	PRE_21	PRE_22	PRE_23	PRE_24	PRE_25	V	PRE_D1	PRE_D2	PRE_D3	PRE_VD	
1	1	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	2	2	10	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
2	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	23	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
3	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	22	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
4	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	22	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
5	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	10	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
6	3	2	3	3	3	3	17	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	10	35	Medio	Bajo	Bajo	Medio	
7	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	22	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
8	4	3	3	4	3	4	21	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	35	Alto	Bajo	Bajo	Medio	
9	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	2	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	53	Alto	Alto	Bajo	Medio	
10	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	2	1	1	10	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
11	1	1	1	2	2	1	8	2	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	2	1	1	10	25	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
12	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	22	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
13	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	6	2	2	2	2	2	2	2	1	1	14	26	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	
14	1	1	1	3	3	1	10	1	1	2	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	26	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	
15	3	2	3	3	2	1	14	4	3	2	3	3	1	16	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	23	53	Medio	Medio	Alto	Medio	
16	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	20	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
17	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	10	26	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
18	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	10	26	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
19	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	2	1	1	10	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
20	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
21	1	1	1	2	2	1	8	2	1	1	1	1	1	1	7	1	3	3	1	4	1	1	1	1	15	30	Bajo	Bajo	Medio	Medio	
22	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	2	1	1	10	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
23	1	1	1	2	2	1	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	10	26	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
24	3	2	3	3	3	3	17	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	33	Medio	Bajo	Bajo	Medio	
25	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	20	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
26	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	2	1	1	10	24	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
27	1	1	1	2	2	1	8	1	3	2	1	2	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	26	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	

Tabla 5.  
Tabla de resultados de la variable dependiente y sus dimensiones después de la implementación.

Nº	Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	DD1	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	DD2	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	DD3	VV	POS_D1	POS_D2	POS_D3	POS_VD	
1	1	5	1	5	4	3	2	21	4	4	4	3	3	4	4	26	4	5	5	1	5	2	22	69	Alto	Alto	Alto	Alto	
2	1	1	4	1	4	4	2	17	3	3	4	4	4	3	4	25	4	4	4	4	4	4	2	22	64	Medio	Alto	Alto	Alto
3	3	2	4	2	4	4	2	21	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	2	22	64	Alto	Alto	Alto	Alto
4	1	1	1	1	1	1	2	8	3	3	1	2	2	3	1	15	1	1	1	1	1	1	1	6	29	Bajo	Medio	Bajo	Medio
5	4	4	1	4	1	1	5	20	3	3	4	3	3	3	4	23	4	2	2	2	2	2	14	57	Alto	Alto	Medio	Alto	
6	3	3	3	3	3	3	5	23	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	2	22	66	Alto	Alto	Alto	Alto
7	4	4	1	4	1	1	5	20	2	3	3	3	3	3	3	20	4	4	4	4	4	4	2	22	62	Alto	Alto	Alto	Alto
8	3	2	4	2	4	4	1	20	3	3	4	4	4	3	4	25	4	4	4	4	4	4	4	24	69	Alto	Alto	Alto	Alto
9	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	4	4	3	3	23	4	4	4	4	4	4	4	24	75	Alto	Alto	Alto	Alto
10	3	2	4	2	4	4	2	21	3	3	4	3	3	3	4	23	4	4	4	4	4	4	2	22	66	Alto	Alto	Alto	Alto
11	2	4	1	4	1	3	4	19	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	2	22	62	Alto	Alto	Alto	Alto
12	4	4	2	4	2	2	3	21	3	3	3	4	4	3	3	23	3	3	3	3	3	3	4	19	63	Alto	Alto	Alto	Alto
13	4	1	1	1	1	1	3	12	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	4	4	4	4	2	22	60	Medio	Alto	Alto	Alto
14	1	1	1	1	1	1	3	9	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	4	4	4	24	54	Bajo	Alto	Alto	Alto
15	3	4	3	4	3	3	4	24	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	24	74	Alto	Alto	Alto	Alto
16	4	4	1	4	1	1	4	19	4	4	3	3	3	4	3	24	4	3	3	3	3	3	4	20	63	Alto	Alto	Alto	Alto
17	4	5	4	5	4	4	2	28	3	3	3	3	3	3	3	21	4	2	2	2	2	2	14	63	Alto	Alto	Medio	Alto	
18	4	4	3	4	3	3	2	23	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	4	19	63	Alto	Alto	Alto	Alto
19	4	5	2	5	2	2	5	25	3	3	3	4	4	3	3	23	4	3	3	3	3	3	2	18	66	Alto	Alto	Alto	Alto
20	4	4	3	4	3	3	2	23	3	3	3	3	3	3	3	21	1	4	4	4	4	4	3	20	64	Alto	Alto	Alto	Alto
21	3	2	4	2	4	4	2	21	3	3	4	4	4	3	4	25	3	3	3	3	3	3	4	19	65	Alto	Alto	Alto	Alto
22	1	1	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1	1	1	1	7	3	1	1	1	1	1	3	10	25	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
23	4	4	3	4	3	3	2	23	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	3	4	19	63	Alto	Alto	Alto	Alto
24	3	4	3	4	3	3	4	24	4	4	4	3	3	4	4	26	4	4	4	4	4	4	4	24	74	Alto	Alto	Alto	Alto
25	1	5	1	5	3	3	2	20	4	4	4	3	3	4	4	26	4	1	5	5	5	2	22	68	Alto	Alto	Alto	Alto	
26	1	1	4	1	4	4	2	17	3	3	4	4	4	3	4	25	4	4	4	4	4	4	2	22	64	Medio	Alto	Alto	Alto
27	4	4	2	4	2	2	3	21	3	3	3	4	4	3	3	23	3	3	2	3	2	4	17	61	Alto	Alto	Alto	Alto	

Tabla 6.

Tabla de resultados de la variable independiente y sus dimensiones después de la implementación.

NC	POS_01	POS_02	POS_03	POS_04	POS_05	POS_06	POS_07	POS_08	POS_09	POS_10	POS_11	POS_12	POS_13	POS_14	POS_15	POS_16	POS_17	POS_18	POS_19	POS_20	POS_21	POS_22	POS_23	POS_24	POS_25	POS_26	POS_27	POS_28	POS_29	POS_30	VV	POS_D1	POS_D2	POS_D3	POS_VD
1	1	5	4	5	2	5	22	4	4	4	3	4	4	23	4	5	5	1	2	5	1	5	28	73	Alto	Alto	Alto	Alto							
2	4	4	4	1	2	4	19	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	2	4	2	4	28	69	Alto	Alto	Alto	Alto							
3	4	4	4	2	2	4	20	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	2	4	2	4	28	66	Alto	Alto	Alto	Alto							
4	1	1	1	1	2	1	7	3	3	1	2	1	3	13	1	1	1	1	1	1	1	1	8	28	Bajo	Medio	Bajo	Medio							
5	4	4	1	4	5	4	22	3	3	4	3	4	4	21	4	2	2	2	2	2	2	1	17	60	Alto	Alto	Medio	Alto							
6	3	3	3	3	5	3	20	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	2	4	2	4	28	66	Alto	Alto	Alto	Alto							
7	4	4	1	4	5	4	22	2	3	3	3	3	3	17	4	4	4	4	2	4	2	4	28	67	Alto	Medio	Alto	Alto							
8	3	2	4	2	1	2	14	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	2	4	30	66	Medio	Alto	Alto	Alto							
9	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	75	Alto	Alto	Alto	Alto							
10	3	2	4	2	2	2	15	3	3	4	3	4	3	20	4	4	4	4	2	4	4	4	30	65	Medio	Alto	Alto	Alto							
11	2	4	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	2	4	2	4	28	68	Alto	Alto	Alto	Alto							
12	4	4	2	4	3	4	21	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	4	3	4	3	26	66	Alto	Alto	Alto	Alto							
13	4	4	4	1	3	4	20	4	4	3	4	3	4	22	4	4	4	4	2	4	2	4	28	70	Alto	Alto	Alto	Alto							
14	1	4	4	4	3	4	20	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	70	Alto	Alto	Alto	Alto							
15	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	77	Alto	Alto	Alto	Alto							
16	4	4	1	4	4	4	21	4	4	3	3	3	3	20	4	3	3	3	4	3	4	3	27	68	Alto	Alto	Alto	Alto							
17	4	5	4	5	2	4	24	3	3	3	3	3	3	18	4	2	2	2	2	2	2	1	17	59	Alto	Alto	Medio	Alto							
18	4	4	3	4	2	4	21	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	4	4	3	4	4	28	67	Alto	Alto	Alto	Alto							
19	4	5	2	4	5	5	25	3	3	3	4	3	3	19	4	3	3	3	2	3	2	3	23	67	Alto	Alto	Alto	Alto							
20	4	4	4	4	2	4	22	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	4	3	4	3	4	30	71	Alto	Alto	Alto	Alto							
21	3	2	4	2	2	2	15	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	4	3	4	3	26	63	Medio	Alto	Alto	Alto							
22	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	1	1	1	6	3	1	1	1	3	1	3	1	14	27	Bajo	Bajo	Medio	Medio							
23	4	4	3	4	2	4	21	3	3	3	3	3	3	18	3	3	4	3	4	3	4	4	28	67	Alto	Alto	Alto	Alto							
24	3	4	3	4	4	4	22	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	77	Alto	Alto	Alto	Alto							
25	1	5	4	4	2	4	20	4	4	4	3	4	4	23	4	1	5	5	2	5	1	5	28	71	Alto	Alto	Alto	Alto							
26	1	4	4	4	2	4	19	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	4	2	4	2	4	28	69	Alto	Alto	Alto	Alto							
27	4	4	2	4	3	4	21	3	3	3	4	3	3	19	3	3	4	4	4	4	3	4	29	69	Alto	Alto	Alto	Alto							

**Resultado descriptivo de la variable dependiente: Productividad**

Tabla 4.

Tabla de frecuencias para la variable dependiente: Productividad

Nivel	Pretest		Postest	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	66,67%	1	3,70%
Medio	8	29.63%	1	3,70%
Alto	1	3,70%	25	92,59%

Fuente: Elaboración propia

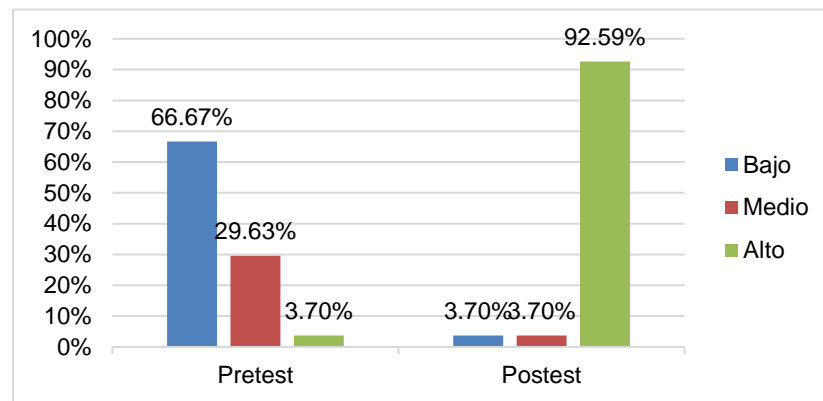


Figura 4. Gráfico de barras para la variable dependiente: Productividad

En relación con la tabla 3 y figura 3, se puede visualizar lo siguiente:

- En el caso del pretest, el 66.67% de los trabajadores abordados indicaron un nivel bajo respecto a la productividad de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 29.63% indicaron un nivel medio, 3.70% indicaron un nivel alto.

- En el caso del postest, el 3.70% de los trabajadores abordados indicaron un nivel medio respecto a la productividad de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 3.70% indicaron un nivel medio, 92.59% indicaron un nivel alto.

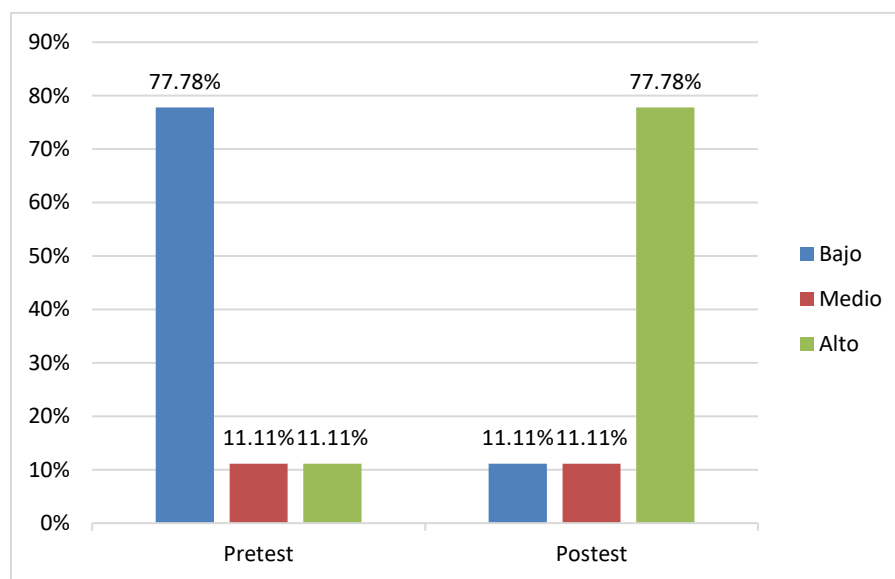
**Resultados descriptivos de la dimensión 1: Costos de producción.**

Tabla 5.

*Tabla de frecuencias para la dimensión 1: Costos de producción*

Nivel	Pretest		Postest	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	77,78%	3	11.11%
Medio	3	11,11%	3	11.11%
Alto	3	11,11%	21	77.78%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 5. Gráfico de barras para la dimensión 1: Costos de producción*

En relación con la tabla 4 y figura 4, se puede visualizar lo siguiente:

- En el caso del pretest, el 77.78% de los trabajadores abordados indicaron un nivel bajo respecto a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 11.11% indicaron un nivel medio, 11.11% indicaron un nivel alto.
- En el caso del postest, el 11.11% de los trabajadores abordados indicaron un nivel medio respecto a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 11.11% indicaron un nivel medio, 77.78% indicaron un nivel alto.

### Resultado descriptivo de la dimensión 2: Gestión personal

Tabla 6.

*Tabla de frecuencias para la dimensión 2: Gestión personal*

Nivel	Pretest		Postest	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	23	85,19%	1	3,70%
Medio	3	11,11%	1	3,70%
Alto	1	3,70%	25	92,59%

*Fuente: Elaboración propia*

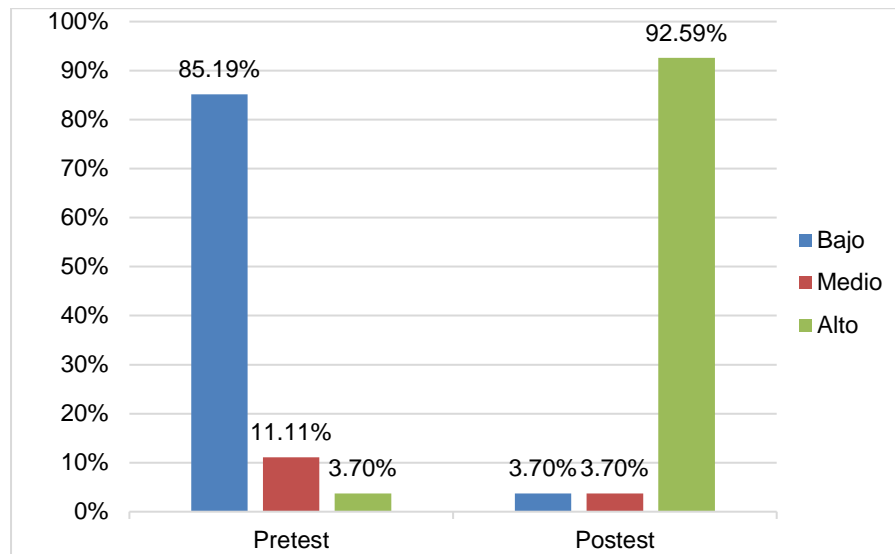


Figura 6. Gráfico de barras para la dimensión 2: Gestión personal

En relación con la tabla 5 y figura 5, se puede visualizar lo siguiente:

- En el caso del pretest, el 85.19% de los trabajadores abordados indicaron un nivel bajo respecto a la gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 11.11% indicaron un nivel medio, 3.70% indicaron un nivel alto.
- En el caso del postest, el 3.70% de los trabajadores abordados indicaron un nivel medio respecto a la gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 3.70% indicaron un nivel medio, 92.59% indicaron un nivel alto.

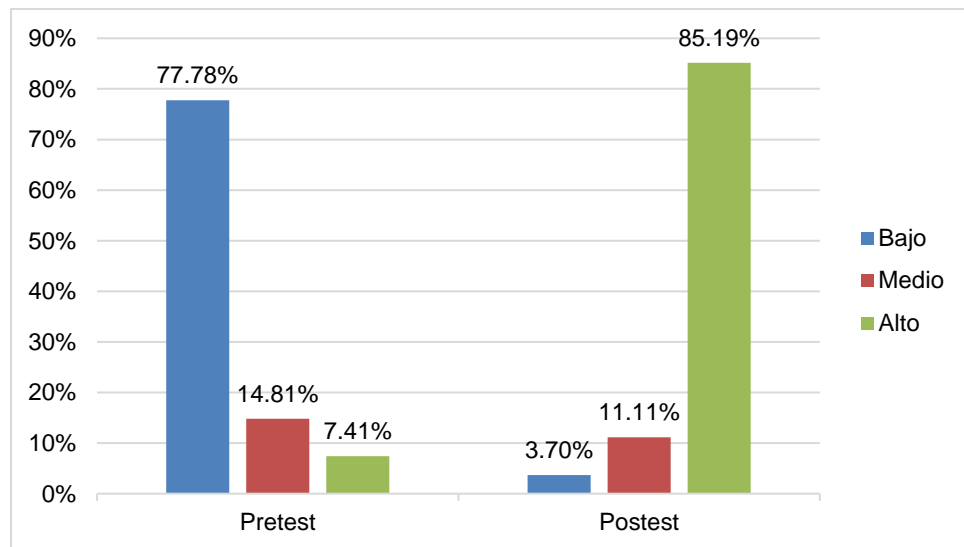
**Resultado descriptivo de la dimensión 3: Calidad del servicio.**

Tabla 7.

*Tabla de frecuencias para la dimensión 3: Calidad del servicio*

Nivel	Pretest		Posttest	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	21	77,78%	1	3.70%
Medio	4	14,81%	3	11.11%
Alto	2	7.41%	23	85.19%

*Fuente: Elaboración propia*



*Figura 7. Gráfico de barras para la dimensión 3: Calidad de servicio*

En relación con la tabla 6 y figura 6, se puede visualizar lo siguiente:



- En el caso del pretest, el 77.78% de los trabajadores abordados indicaron un nivel bajo respecto a la calidad de servicio de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 14.81% indicaron un nivel medio, 7.41% indicaron un nivel alto.
- En el caso del postest, el 3.70% de los trabajadores abordados indicaron un nivel medio respecto a la calidad de servicio de una empresa procesadora de naranjas, mientras que el 11.11% indicaron un nivel medio, 85.19% indicaron un nivel alto.

### Pruebas de normalidad

Para la adquisición de una prueba estadística requerida, lo primero que se deberá hacer es inspeccionar el tipo de variable y sus dimensiones, tal como se muestra en lo siguiente:

Tabla 8.

*Revisión del tipo de la variable dependiente y sus dimensiones*

Variable – dimensión	Tipo
<b>Variable dependiente</b>	
Productividad	Variable numérica
<b>Dimensión 1</b>	
Costos de producción	Dimensión numérica
<b>Dimensión 2</b>	
Gestión personal	Dimensión numérica

---

**Dimensión 3**

Calidad del servicio

Dimensión numérica

---

Debido a que la variable dependiente y sus dimensiones fueron numéricas, se realizaron pruebas de normalidad para determinar la prueba a usar, en base a un error inferior al 5% (0,05) para rechazar cumplir una distribución normal. Debido a los grupos experimental y de control (27) fueron pequeños (inferiores a 50), se optó por aplicar la Prueba de Shapiro-Wilk, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 9.

*Resultados de la Prueba de Normalidad de Shapiro - Wilk*

<b>Variable – Dimensión</b>	<b>Mom ento</b>	<b>Erro r</b>	<b>Resultado</b>
<b>Dimensión 1</b> Costos de producción	Pretest	0,00 0004	Diferente a lo normal
	Postes t	0,00 0102	Diferente a lo normal
<b>Dimensión 2</b> Gestión personal	Pretest	0,00 0021	Diferente a lo normal
	Postes t	0,00 1075	Diferente a lo normal

---

<b>Dimensión 3</b>	Pretest	0,00	Diferente a lo normal
		8831	
Calidad del servicio	Postes	0,00	Diferente a lo normal
	t	0224	
<b>Variable dependiente</b>	Pretest	0,00	Diferente a lo normal
		0008	
Productividad	Postes	0,00	Diferente a lo normal
	t	0283	

Como se visualiza en la tabla 8, las pruebas de normalidad, para todos los casos, han presentado al menos un caso de distribución no normal. Por tal motivo, en todos los casos se realizó la Prueba No Paramétrica del Wilcoxon, considerando un error menor al 5% (0.05) para llegar a contemplar considerables entre los casos comparados. Los resultados que se obtuvieron se evidencian en las páginas siguientes:

### Prueba de la hipótesis general

La gestión por procesos mejora directamente la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.

Tabla 10.

*Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis general*

Variable evaluada	Prueba	Error	Comparación de medias
Productividad	Wilcoxon	3,409146	Pretest: 47,93

---

Postest: 71,27

---

*Fuente: Elaboración propia*

Según se visualiza en la tabla 9, el valor de error calculado es (3,409146) el cual fue menor al (0,05) establecido como margen de error, por lo que se evidencia una desigualdad considerable entre ambos resultados. De igual forma, la media del postest (71,27) fue superior que la del pretest (47, 93), lo que comprueba que los resultados del postest fueron superiores al del pretest. Por consecuencia, se admite la hipótesis formulada: La gestión por procesos mejora directamente la productividad, Lima - 2021.

### Prueba de la hipótesis específica 1

La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima – 2021.

Tabla 11.

*Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 1*

Dimensión evaluada	Prueba	Error	Comparación de medias
Costos de producción	Wilcoxon	3,353680	Pretest: 21,40
			Postest: 53,53

*Fuente: Elaboración propia*

Según se visualiza en la tabla 10, el valor de error calculado es (3,353680) el cual fue menor al (0,05) establecido como margen de error, por lo que se evidencia una desigualdad considerable entre ambos resultados. De igual forma, la media del postest (53,53) fue superior que la del pretest (21,40), lo que comprueba que los resultados del postest fueron superiores al del pretest. Por consecuencia, se admite la hipótesis formulada: La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción, Lima - 2021.

### Prueba de la hipótesis específica 2

La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima – 2021.

Tabla 12.

*Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 2*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Prueba</b>	<b>Error</b>	<b>Comparación de medias</b>
Gestión personal	Wilcoxon	3,411211	Pretest: 16,33 Postest: 39,27

*Fuente: Elaboración propia*

Según se visualiza en la tabla 11, el valor de error calculado es (3,411211) el cual fue menor al (0,05) establecido como margen de error, por lo que se evidencia una desigualdad considerable entre ambos resultados. De igual forma, la media del postest (39,27) fue superior que la del pretest (16,33), lo que comprueba que los resultados del postest fueron superiores al del pretest. Por consecuencia, se admite la hipótesis formulada: La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal, Lima - 2021.

### **Prueba de la hipótesis específica 3**

La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas, Lima – 2021.

Tabla 13.

*Resultados de la prueba de comparación para la hipótesis específica 3*

<b>Dimensión evaluada</b>	<b>Prueba</b>	<b>Error</b>	<b>Comparación de medias</b>
Calidad del servicio	Wilcoxon	3,357751	Pretest: 10,20 Posttest: 24,47

*Fuente: Elaboración propia*

Según se visualiza en la tabla 17, el valor de error calculado es (3,357751) el cual fue menor al (0,05) establecido como margen de error, por lo que se evidencia una desigualdad considerable entre ambos resultados. De igual forma, la media del posttest (24,47) fue superior que la del pretest (10,20), lo que comprueba que los resultados del posttest fueron superiores al del pretest. Por consecuencia, se admite la hipótesis formulada: La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio, Lima - 2021.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

- La gestión por procesos mejora directamente la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021. con un error aproximado del 3,409146%. Esto guarda relación con los resultados de Portalanza (2016), quien demostró que su diseño de un modelo de gestión estratégico operativo mejoro la productividad y calidad aplicado de la empresa eficientemente en un 88%. A demás, se notó una coincidencia con los resultados de Tinoco (2018) quien demostró que sus sistemas de gestión integrados orientados a elevar la productividad de las grandes industrias textiles de lima, son aceptados en un 87%. Asimismo, Solf (2019), quien demostró que sus procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones en un 60% sobre el aumento de la productividad en una empresa.
- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción; con un error aproximado del 3,353680%. Esto guarda relación con los resultados de Portalanza (2016), quien demostró que su diseño de un modelo de gestión estratégico operativo mejoro los procesos de compra y venta aplicado en la empresa eficientemente en un 88%. A demás, se notó una coincidencia con los resultados de Tinoco (2018) quien demostró que sus sistemas de gestión integrados enfocados a la compra de productos textiles, son aceptados en un 87%. Asimismo, Solf (2019), quien demostró que sus procesos de gestión comercial en la empresa el



mundo de las telecomunicaciones en un 60% sobre el aumento de la productividad en la empresa

- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal, con un error aproximado del 3,411211%. Esto guarda relación con los resultados de Tinoco (2018), quien demostró que su sistema de gestión integrado orientados a elevar la productividad de las grandes industrias textiles de Lima, esta con un 87% de aceptación. A demás, se notó una coincidencia con los resultados de Solf (2019), quien demostró que sus procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones en un 60% sobre el aumento de la productividad en una empresa.
- La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio, con un error aproximado del 3,357751%. Esto guarda relación con los resultados de Vicente y Chavez (2018), quien demostró que las competencias laborales, para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas en la productividad, específicamente en el logro de las metas programadas por las unidades orgánicas, que demuestran 44.54%. Además, se notaron coincidencias con Solf (2019), quien demostró que los procesos de gestión administrativa y la mejora de la productividad en una empresa en el mundo de la telecomunicación esta con un 45.0%.

## Implicancias

**Metodológica.** Podemos indicar que, una vez identificada nuestra variable de estudio, fue necesario indagar en las metodologías que integre a nuestro tema de investigación. Así mismo, es importante manifestar que algunos antecedentes nacionales e internacionales poseen dimensiones similares al presente trabajo de investigación.

**Práctica.** En cuanto a la implicancia práctica, se puede comentar que, al elegir este tema de investigación, en una primera instancia fue necesario evaluar la disponibilidad de la información y disponibilidad de los colaboradores encuestados para luego analizar los resultados hallados. La finalidad de esta investigación es evidenciar el nivel en el que se encuentra la organización para así se puedan generar propuestas de mejora en la gestión de productividad.

## 4.2 Conclusiones

**Primera:** La gestión por procesos mejora directamente la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021. De hecho, se logró mejorar el puntaje promedio desde un valor de 47,93 puntos hasta un valor final de 71,27 puntos, considerando un error aproximado del 3,409146%.

**Segunda:** La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción en una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021. De hecho, se logró mejorar el puntaje promedio desde un valor de 21,40 puntos hasta un valor final de 53,53 puntos, considerando un error aproximado del 3,353680%.

**Tercera:** La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal en una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021. De hecho, se logró mejorar el puntaje promedio desde un valor de 16,33 puntos hasta un valor final de 39,27 puntos, considerando un error aproximado del 3,411211%.

**Cuarta:** La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio en una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021. De hecho, se logró mejorar el puntaje promedio desde un valor de 10,20 puntos hasta un valor final de 24,47 puntos, considerando un error aproximado del 3,357751%.

## REFERENCIAS

Abate (2018); *Sistema de gestión de calidad ISO 9001-2015 orientado en la productividad de una empresa dedicada a la elaboración de productos y servicios de limpieza para industrias de consumo masivo.*

Aroca (2016); *La auditoría interna y su incidencia en la gestión de empresa de transportes guzmán S.A. de la ciudad de Trujillo.*

Barreda (2021); *Mejora de procesos en la producción de cochinilla para incrementar la productividad de la empresa agroexportadora carmín S.R.L. Arequipa.*

Campos & Lao (2018); *Propuesta de mejora en el proceso de gestión personal basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico.*

Cisneros (2017); *Implementación de la gestión de procesos para la optimización de la productividad laboral en la empresa Jordy Security S.A.C. San Isidro.*

Coaguila (2017); *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.*

Córdova & Saldaña (2019); *Control de inventario y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial ferretería Gorgy E.I.R.L., Jaen.*

Criollo (2019); *Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para la mejora de la productividad en la empresa FABRODCIS E.I.R.L. en el área de producción.*

Fuentes & Tovar (2019); *Diseño de un sistema de gestión de inventario para minimizar costos en una empresa comercializadora de repuestos automotriz.*

Hernández et al (2014), *Metodología de la investigación, sexta edición por McGRAW-HILL, México*

Huamán (2019); *El control interno basado en el modelo coso I y su relación con el proceso de compras en el área de compras de la empresa de transportes cruz S.A.*

Moreno (2018); *Propuesta de mejora del proceso de gestión de inventario en una empresa del sector minería y construcción (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).*

Obispo (2019); *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para el proceso de inventarios y su impacto en la gestión financiera de la clínica veterinaria pancho cavero. Lima.*

Palacios (2019); *Aplicación de un modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad y productividad de un producto de una empresa procesadora de alimentos balanceados.*

Ponce (2016); *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.*

Portalanza (2016); *Diseño de un modelo de gestión estratégico operativo para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a la empresa ORGATEC.*

Ramirez (2018); *Propuesta de mejora en la productividad de los procesos logísticos de una empresa distribuidora de libros.*

Schwabe & Fuentes & Briede (2016); *Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño.* Propuesta basada en un enfoque de procesos. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49648868020>

Solf (2019); *Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones.*

Tinoco (2018); *Los sistemas de gestión integrados orientados a elevar la productividad de las grandes industrias textiles de lima metropolitana.*

Veliz & Alonso & Fleitas & Alfonso (2016); *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.* Revista Electrónica Educare, 20(3).

Vicente & Chávez (2021); *Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial.* Veritas et Scientia, 8(2), pp.

1202 - 1210. Recuperado a partir de

<http://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/137>

## ANEXO.

### ANEXO N° 1. Matriz de consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<b>Problema general</b> ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?	<b>Objetivo general</b> Determinar en qué medida la gestión por proceso mejorará la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.	<b>Hipótesis general</b> La gestión por procesos mejora directamente la productividad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.	<b>Variable independiente</b> Gestión por procesos	<b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Tipo</b> Explicativa causal
<b>Problemas específicos</b>  ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?  ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?  ¿De qué manera la gestión por proceso mejora la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021?	<b>Objetivos específicos</b>  Determinar en qué medida la gestión por proceso mejorará la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.  Determinar en qué medida la gestión por proceso mejorará la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.  Determinar en qué medida la gestión por proceso mejorará la productividad con referencia a la Calidad de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.	<b>Hipótesis específicas</b>  La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a los costos de producción de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.  La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Gestión personal de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.  La gestión por procesos mejora directamente la productividad con referencia a la Calidad del servicio de una empresa procesadora de naranjas, Lima - 2021.	<b>Variable dependiente</b> Productividad  <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de producción</li> <li>• Gestión personal</li> <li>• Calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Diseño</b> Experimental- Preexperimental  <b>Población</b> 27 trabajadores con conocimiento de gestión por procesos  <b>Técnica de recolección de datos</b> Encuesta  <b>Instrumento para la recolección de datos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de evaluación de la variable independiente</li> <li>• Cuestionario de evaluación de la variable dependiente</li> </ul>



## ANEXO N° 2. Operacionalización de variables

*Tabla 14 Variable independiente - Gestión por procesos.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Instrumento
Gestión por procesos	Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.	La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.	Proceso de compra	-Control del proceso de compras -Ingreso de mercadería	¿Cada que tiempo recibe la solicitud de compra? ¿Una vez recibida la solicitud de compra se emite la confirmación de la orden de compra? ¿Se revisa el stock de productos antes de confirmar la orden de despacho? ¿Se coordina con el área de despacho antes de confirmar la entrega del producto al cliente? ¿Con que frecuencia se rechaza los pedidos de compra? ¿Cada que frecuencia realiza el inventario manual?	Cuestionario estructurado
			Proceso de inventario	-Atención de proveedores -Gestión de penalidades	¿Cada que tiempo realiza compras para abastecer su almacén? ¿Manejamos el historial de productos que se saca del inventario? ¿Realizan reposición de mercadería al almacén? ¿Se distribuye manejo de inventario para el almacén? ¿Cuenta con el manual de calidad? ¿Emite informe de mercadería defectuosa?	Cuestionario estructurado
			Proceso de auditoría	-Control de los procesos. -Control de tiempo de atención	¿Consideras importante las capacitaciones por parte de la empresa? ¿Los clientes muestran satisfacción respecto a los servicios brindados? ¿Los clientes muestran conformidad respecto al tiempo de entrega de trabajo? ¿Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta? ¿Facilita el transporte interno de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto? ¿La empresa cuenta con insumos necesarios de trabajo? ¿La generación de órdenes de compra se realiza de forma rápida y sin errores? ¿Reporte de aprobaciones de las órdenes de compra se genera de forma rápida?	Cuestionario estructurado

*Tabla 15 Variable dependiente – Productividad.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Instrumento
Productividad	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.	La relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.	Costos de producción	-Capacidad de atención -Uso de recursos -Tiempos de atención	¿La empresa genera las cotizaciones a tiempo? ¿La empresa brinda cotizaciones personalizadas? ¿Los trabajos establecidos son entregados a tiempo? ¿La mano de obra es suficiente en cantidad para efectuar una operación? ¿Es suficiente la calidad del servicio que se brinda en la atención? ¿La empresa brinda guías de trabajo constantemente? ¿La empresa mejora periódicamente sus procesos de trabajo?	Cuestionario estructurado
			Gestión personal	-Atención de peculiaridades Actualización del trabajo	¿La empresa brinda capacitaciones en los manejos de equipo de trabajo? ¿La empresa brinda higiene y seguridad? ¿La empresa cuenta con insumos necesarios de trabajo? ¿La empresa supervisa la limpieza del taller? ¿Los clientes muestran satisfacción respecto a los servicios brindados? ¿Los clientes muestran conformidad respecto al tiempo de entrega de trabajo? ¿Es suficiente la calidad del servicio que se brinda en la atención?	Cuestionario estructurado
			Calidad del servicio	-Atención de requerimientos -Conformidad de trabajo -Atención post-servicios	¿Existe disponibilidad de recursos cuando se necesita? ¿La empresa tiene adquisición de nuevos recursos? ¿Se usan los recursos de forma adecuadamente y racionalizada? ¿Los trabajos establecidos son entregados a tiempo? ¿La selección de productos por requerimiento se realiza de forma rápida y sin errores? ¿La toma de decisiones en las aprobaciones se genera en forma rápida?	Cuestionario estructurado

### ANEXO N° 3. CUADRO DE CONFIABILIDAD.

Se realizo una encuesta antes de la implementación, en la siguiente tabla se muestra la base de datos de la variable dependiente:

UC	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	D1	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P15	P16	P17	P18	P19	P20	D3	V
1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	1	9	23
2	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23
3	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	7	23
4	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	7	23
5	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	3	8	24
6	1	2	1	2	1	2	2	11	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	7	26
7	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	1	7	23
8	4	0	1	3	4	0	3	15	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	28
9	3	4	4	3	3	4	3	24	4	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	6	40
10	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	25
11	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	2	2	8	25
12	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	22
13	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	2	1	11	27
14	1	1	1	3	1	1	3	11	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	2	7	27
15	3	2	3	3	3	2	3	19	4	3	2	3	3	3	2	20	4	4	4	4	4	3	23	62
16	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	20
17	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	2	7	25
18	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	2	8	26
19	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	2	2	8	24
20	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	2	2	2	3	2	3	14	32
21	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	2	3	3	3	4	4	19	36
22	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23
23	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	2	2	8	26
24	3	2	3	3	3	2	3	19	1	1	2	1	3	1	2	11	1	1	1	1	2	1	7	37
25	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	4	1	9	23
26	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23
27	1	1	1	2	1	1	2	9	1	3	2	3	3	3	2	17	1	1	1	1	2	1	7	33

Varianza	0.7	0.4	0.6	0.3	0.7	0.4	0.3	0.7	0.3	0.2	0.3	0.4	0.3	0.2	0.4	0.5	0.5	0.6	1.0	0.6			
Suma de varianza	3.4							2.3							3.6							9	
varianza de la suma de itma	16							9.1							15							69	

Para saber si la encuesta es confiable se calculó la confiabilidad de la variable dependiente y dimensiones:

<b>Dimensión 01:</b>		
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.82	82% Confiabilidad muy alta
Numero de ítems del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	3.4	
varianza total del instrumento	16	
<b>Dimensión 02:</b>		
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.77	77% Confiabilidad alta
Numero de ítems del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	2.32	
varianza total del instrumento	9.12	
<b>Dimensión 03:</b>		
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.79	79% Confiabilidad alta
Numero de ítems del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	3.57	
varianza total del instrumento	15.11	
<b>Variable dependiente:</b>		
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.90	90% Confiabilidad muy alta
Numero de ítems del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los ítems	9.3	
varianza total del instrumento	68.8	

En la teoría según Sampieri (2018) se muestra la tabla de rangos para los resultados de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Se realizo una encuesta antes de la implementación, en la siguiente tabla se muestra la base de datos de la variable independiente:

Nº	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	CI	CI	PM7	PM8	PM9	PM10	PM11	PM12	CI	PM13	PM14	PM15	PM16	PM17	PM18	PM19	PM20	PM21	PM22	V
1	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	9	23	
2	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	7	23	
3	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	1	7	23	
4	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	1	7	23	
5	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	3	8	24	
6	1	2	1	2	1	2	2	11	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	2	7	26	
7	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	1	7	23	
8	4	0	1	3	4	0	3	15	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	6	28	
9	3	4	4	3	3	4	3	24	4	1	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	1	6	40	
10	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	2	1	1	8	1	1	1	1	1	2	2	8	25	
11	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	2	2	8	25	
12	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	6	22	
13	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2	2	2	1	11	27	
14	1	1	1	3	1	1	3	11	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	2	7	27	
15	3	2	3	3	3	2	3	19	4	3	2	3	3	3	2	20	4	4	4	4	4	4	3	23	62	
16	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	6	20	
17	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	2	7	25	
18	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	2	2	8	26	
19	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	2	8	24	
20	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	2	2	2	3	2	3	14	32		
21	1	1	1	2	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	1	8	2	3	3	3	4	4	19	36		
22	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	7	23		
23	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	2	2	8	26	
24	3	2	3	3	3	2	3	19	1	1	2	1	3	1	2	11	1	1	1	1	1	2	1	7	37	
25	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	4	1	9	23	
26	1	1	1	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	7	23	
27	1	1	1	2	1	1	2	9	1	3	2	3	3	3	2	17	1	1	1	1	1	2	1	7	33	

Varianza	0.9	0.5	0.8	0.6	0.3	0.3	0.7	0.6	0.5	0.4	0.5	0.1	0.3	0.5	0.5	0.3	0.7	0.04	0.2	0.04				
Suma de varianza	3.9						2.7						2.65											9.31
varianza de la suma de items	20						12						9.48											67.26

Para saber si la encuesta es confiable se calculó la confiabilidad de la variable independiente y dimensiones:

**Dimensión 01:**

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.84	84% Confiabilidad alta
Numero de items del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los items	3.91	
varianza total del instrumento	20	

**Dimensión 02:**

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.81	81% Confiabilidad alta
Numero de items del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los items	2.75	
varianza total del instrumento	12	

**Dimensión 03:**

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.76	76% Confiabilidad alta
Numero de items del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los items	2.65	
varianza total del instrumento	9.48	

**Variable independiente:**

Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0.91	91% Confiabilidad muy alta
Numero de items del instrumento	20	
Sumatoria de las varianzas de los items	9.3	
varianza total del instrumento	67.3	

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

## ANEXO N° 4. PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

### **Estimado Validador:**

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto denominado:

**Mg. Mario E. Ninaquispe Soto** diseñado por los Bachilleres Edinson Sotelo Uyhua y Sheyla Jessenia Choquecahua Suca, cuyo propósito es mejorar la Productividad, el cual será aplicado a Gestión por procesos en la empresa procesadora de naranja, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE NARANJAS, Lima – 2021.**

Tesis que será presentada a la Facultad de Negocios, Carrera Profesional de Administración de la Universidad Privada del Norte sede Breña, como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte.

## ANEXO N° 5. JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Encuesta variable independiente.

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MF = Muy frecuente / F = Frecuentemente / O = Ocasionalmente / R = Raramente / N = Nunca*

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
N°	Items	MF	F	O	R	N	
1	Cada que tiempo recibe la solicitud de compra		X				
2	Una vez recibida la solicitud de compra se emite la confirmación de la orden de compra		X				
3	Se revisa el stock de productos antes de confirmar la orden de despacho		X				
4	Se coordina con el área de despacho antes de confirmar la entrega del producto al cliente		X				
5	Con que frecuencia se rechaza los pedidos de compra		X				
6	Cada que frecuencia realiza el inventario manual		X				
7	Cada que tiempo realiza compras para abastecer su almacén		X				
8	Manejan el historial de productos que se saca del inventario		X				
9	Realizan reposición de mercadería al almacén		X				
10	Se distribuye manejo de inventario para el almacén		X				

11	Cuenta con el manual de calidad	X				
12	Emite informe de mercadería defectuosa	X				
13	Consideras importante las capacitaciones por parte de la empresa	X				
14	Los clientes muestran satisfacción respecto a los servicios brindados	X				
15	Los clientes muestran conformidad respecto al tiempo de entrega de trabajo	X				
16	Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.	X				
17	Facilita el transporte interno de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto	X				
18	La empresa cuenta con insumos necesarios de trabajo	X				
19	La generación de órdenes de compra se realiza de forma rápida y sin errores.	X				
20	El reporte de aprobaciones de las órdenes de compra se genera de forma rápida.	X				
<b>Total:</b>						

**Evaluado por:**

**D.N.I.:**

**Fecha:**

**Firma:** \_\_\_\_\_



## ANEXO N° 6. JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Encuesta variable dependiente.

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MF = Muy frecuente / F = Frecuentemente / O = Ocasionalmente / R = Raramente / N = Nunca*

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
N°	Items	MF	F	O	R	N	
1	La empresa genera las cotizaciones a tiempo.		X				
2	La empresa brinda cotizaciones personalizadas.		X				
3	Los trabajos establecidos son entregados a tiempo.		X				
4	La mano de obra es suficiente en cantidad para efectuar una operación.		X				
5	Es suficiente la calidad del servicio que se brinda en la atención.		X				
6	La empresa brinda guías de trabajo constantemente		X				
7	La empresa mejora periódicamente sus procesos de trabajo		X				
8	La empresa brinda capacitaciones en los manejos de equipo de trabajo		X				
9	La empresa brinda higiene y seguridad		X				
10	La empresa cuenta con insumos necesarios de trabajo		X				
11	La empresa supervisa la limpieza del taller		X				
12	Los clientes muestran satisfacción respecto a los servicios brindados		X				

13	Los clientes muestran conformidad respecto al tiempo de entrega de trabajo	X				
14	Es suficiente la calidad del servicio que se brinda en la atención.	X				
15	Existe disponibilidad de recursos cuando se necesite.	X				
16	La empresa tiene adquisición de nuevos recursos.	X				
17	Se usan los recursos de forma adecuadamente y racionalizada.	X				
18	Los trabajos establecidos son entregados a tiempo.	X				
19	La selección de productos por requerimiento se realiza de forma rápida y sin errores.	X				
20	La toma de decisiones en las aprobaciones se genera en forma rápida.	X				
<b>Total:</b>						

**Evaluado por:**

**D.N.I.:**

**Fecha:**

**Firma:** \_\_\_\_\_

### ANEXO N° 7. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_, con Documento Nacional de Identidad N° \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, grado académico Magister, con código de colegiatura \_\_\_\_\_, labor que ejerzo actualmente como \_\_\_\_\_, en la Institución \_\_\_\_\_

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento \_\_\_\_\_, denominado \_\_\_\_\_, cuyo propósito es medir \_\_\_\_\_, a los efectos de su aplicación a \_\_\_\_\_, de la Institución \_\_\_\_\_

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.		X			
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.		X			
Nivel de aporte parcial:		X		No aporta	
Puntaje total: (máximo 24 puntos)					

**Apreciación total:** (24) puntos      **No aporta:** (    )

Lima, a los 13 días del mes de junio del 2021.

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

## ANEXO N° 8. PRODUCTO DE LA GESTIÓN PROCESOS

Se consideran los factores internos que afectan la productividad, por ser los factores sobre los cuales la empresa puede influir directamente:



*Figura 8. Factor de la productividad*

**Seguridad del trabajador:** conocimiento y puesta en práctica de las normas de seguridad

**Estrategias:**

- Establecer criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Investigar posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento normal de las operaciones, de manera de prevenir accidentes.
- Capacitar a los trabajadores a través de charlas, boletines, en la importancia de respetar y acatar las normas y procedimientos establecidos.



*Figura 9. Seguridad del trabajador.*

**Disciplina:** compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones que exige el trabajo y la misión de la empresa, actuando de manera ordenada.

**Estrategias:**

- Definir y divulgar normas de actuación acordes con el cumplimiento de las tareas
- Dirigir y controlar el cumplimiento de las acciones acordadas por todos los miembros de la organización.
- Promover en el personal actitudes para actuar de acuerdo a criterios preestablecidos en la organización.



*Figura 10. Disciplina*

**Ética-Honestidad:** conducta con estricto apego a principios y valores morales

**Estrategias:**

- Diseñar, sensibilizar y poner en práctica un código de ética.
- Internalizar la ética como filosofía de vida en la cual se basa el éxito de la organización.
- Promover la puesta en práctica de comportamientos que acerquen la gestión a la consecución de los objetivos.



*Figura 11. Ética*

**Responsabilidad:** cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones

**Estrategias:**

- Promover un desempeño organizacional basado en trabajar mejor y con más motivación.



- Sensibilizar a todos los miembros de la organización en la importancia de asumir el compromiso de realizar las tareas de acuerdo al deber ser.



*Figura 12. Responsabilidad*

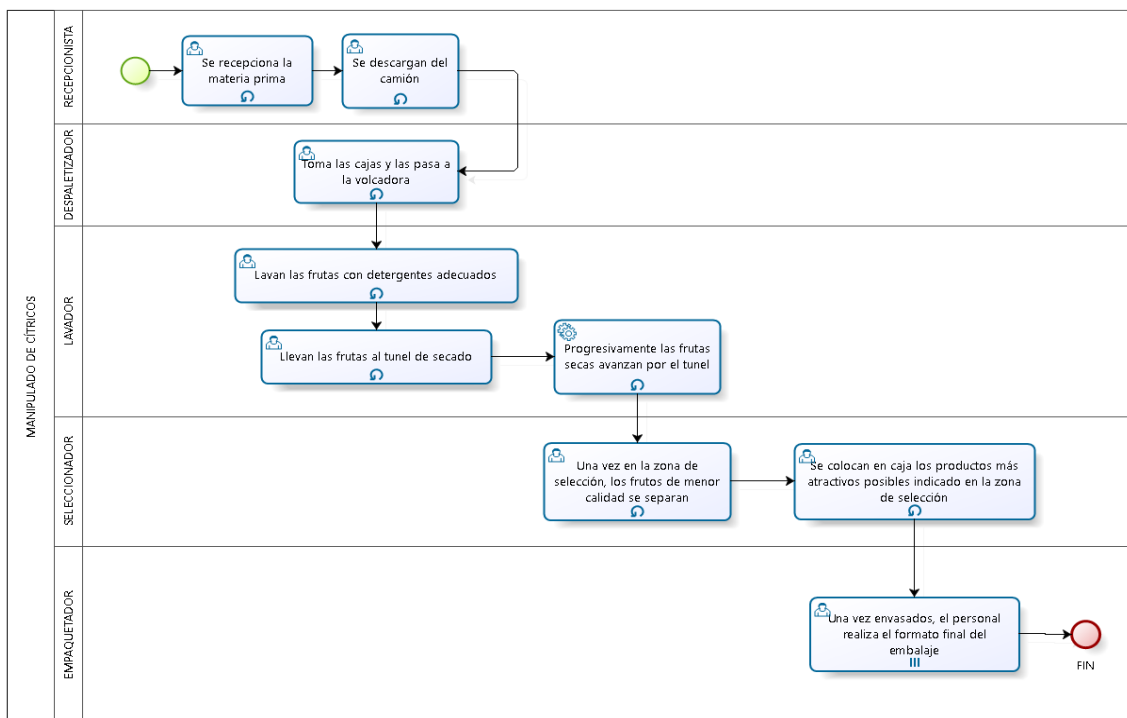
**Trabajo en equipo:** trabajar para conseguir un objetivo común, con un alto grado de compromiso.

**Estrategias:**

- Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual
- Reconocer los esfuerzos grupales.



Figura 13. Trabajo en equipo.



## ANEXO N° 9. CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS

### CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN POR PROCESOS:

**NORMALIZAR:** Estandarizar, hacer que una cosa se ajuste a una norma, una regla o un modelo común.

**PROCESO:** Es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida o resultados

**SUBPROCESO:** Es una parte bien definida y delimitada de un proceso. Una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso.

**PROCEDIMIENTO:** Es la forma específica de llevar a cabo una actividad, un subproceso o un proceso. Los procedimientos se plasman por escrito en documentos que explican paso a paso que debe hacerse.

### ENFOQUE POR PROCESOS

En la gestión por procesos lo que tiene importancia es el proceso en su conjunto, no sus partes por separado.

La gestión por procesos es una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado



### MEJORA CONTINUA E INDICADORES

Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar.

Es necesario establecer indicadores que midan la efectividad de los procesos.

Los indicadores permiten:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

#### **VENTAJAS:**

- Una gestión y unos servicios de más calidad, no significan necesariamente mayores costes.
- La calidad de una organización entendida como cumplir con unos requisitos previamente establecidos con eficiencia y eficacia, ayuda a reducir los costes.
- La calidad para cualquier tipo de organización es el elemento más rentable si valoramos los costes de la calidad de la no calidad.

#### **COSTES DERIVADOS DE LA NO CALIDAD**

- Pérdidas de tiempo.
- Gastos innecesarios, excesivos o de escasa o nula utilidad
- Baja de asociados.
- Despilfarro de materias primas.
- Pérdida de subvenciones y de recursos para la asociación.
- Gastos judiciales.
- Errores presupuestarios.
- Disponibilidad de escasa información y de mala calidad para la toma de decisiones.

### REACCIÓN EN CADENA

A MAYOR CALIDAD DE  
LA ORGANIZACIÓN

MENOS RETRASOS  
MENOS EQUIVOCACIONES  
MENOS DESPERCICIOS DE RECURSOS  
TIEMPO Y DINERO  
MENOS TENSIÓN LABORAL

MAYOR SATISFACCIÓN DE LOS  
ASOCIADOS  
MAYOR CONFIANZA DE LAS ENTIDADES  
PROVEEDORAS DE RECURSOS

MEJORES PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

### IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS



**IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS**



**IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS**



**IDENTIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS**

