



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Gestión por procesos y productividad de la empresa Lácteos  
Verano EIRL, Lima 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Torres Davila, Manuel (orcid.org/0000-0003-0502-5170)

**ASESORA**

Mg. Loa Navarro, Erika (orcid.org/0000-0001-6986-0154)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA — PERÚ

2022

## **DEDICATORIA**

Con el mayor agradecimiento a mis queridos padres, quienes me brindaron la mejor educación posible e inculcaron en mi persona principios y valores, que he tenido presente en todos los actos de mi vida, y, a mi nieta Paula, que me ha impulsado a terminar la presente tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a Dios por darme la cualificación y resiliencia, que han fortalecido mi anhelo de alcanzar los objetivos personales y profesionales.

Así mismo, agradezco a la Universidad César Vallejo y asesora de tesis, por la dedicación y perseverancia, e inducirme a seguir mejorando la confección del presente informe de investigación.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y diseño de investigación	23
3.2. Variables y operacionalización	24
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5. Procedimientos	28
3.6. Método de análisis de datos	29
3.7. Aspectos éticos	30
IV. RESULTADOS	31
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	42
ANEXOS	49

## Índice de tablas

Tabla 1: Juicio de expertos	27
Tabla 2: Resultados de la estadística de fiabilidad de variable gestión por procesos	28
Tabla 3: Resultados de la estadística de fiabilidad de variable productividad laboral	28
Tabla 4: Gestión por procesos en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022	31
Tabla 5: Productividad laboral en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022	31
Tabla 6: Prueba de normalidad de los datos de la muestra	32
Tabla 7: Gestión por procesos y la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL	32
Tabla 8: La dimensión determinación de procesos y la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL	33
Tabla 9: La dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos en la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL	34
Tabla 10: La dimensión mejora de procesos en la productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL	35

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. El procedimiento consistió en una encuesta sobre las variables para evaluar el grado de conocimiento de la gestión por procesos y productividad laboral. La metodología empleada ha sido mediante una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, y método hipotético deductivo. La muestra censal estuvo constituida por 29 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario de manera presencial. El instrumento empleado ha dado como resultados que el 86% de los colaboradores encuestados consideren que la gestión por procesos en la empresa tiene un nivel alto y el 38% de los colaboradores encuestados consideren que la productividad laboral en la empresa tiene un nivel alto. En cuanto al nivel de significancia ( $P$  valor=0.000) es menor a 0.05, por lo cual se establece que la gestión por procesos tiene relación con la productividad laboral; así mismo, se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose como resultado 0.823, lo que indica que existe una correlación positiva alta, por lo que se puede considerar que tiene una alta relación.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, productividad, cualificación.

## Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between process management and labor productivity of the company Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. The procedure consisted of a survey on the variables to evaluate the degree of knowledge of process management and labor productivity. The methodology used has been through a quantitative approach research, basic type, non-experimental cross-sectional design, correlational descriptive level, and hypothetical-deductive method. The census sample consisted of 29 collaborators, to whom a questionnaire was applied in person. The instrument used has given as results that 86% of the collaborators surveyed consider that process management in the company has a high level and 38% of the collaborators surveyed consider that labor productivity in the company has a high level. Regarding the level of significance ( $P$  value = 0.000) it is less than 0.05, for which it is established that process management has an relationship on labor productivity; Likewise, the Pearson correlation coefficient was determined, obtaining 0.823 as a result, which indicates that there is a high positive correlation, so it can be considered that it has a high relationship.

**Keywords:** Process management, productivity, qualification.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Tyson, Laura & Mischke (2021) nos han dicho que el gran impacto negativo a causa de la pandemia en los ingresos y empleos de las economías industrializadas como los Estados Unidos, han sido los servicios de la comercialización y la alimentación entre otros. El informe del Instituto Global McKinsey (MGI) dio a conocer que cerca del 60% de la capacidad productiva se concentra en la disminución en los costos laborales y costos para potenciar la eficiencia. De concretarse este impulso, solo habrá un crecimiento del 1% anual en la productividad laboral en los Estados Unidos y en algunas economías europeas, entre el 2019 y 2024.

CEPAL (2020) ha publicado que la intensidad de los efectos de la pandemia, han afectado a gran parte de las organizaciones productivas, habiendo sido un impacto muy alto en las microempresas, así como, en las pequeñas y medianas por la gran cantidad del empresariado en la región, habiéndose producido que un gran número de empresas cierren y se pierdan muchos puestos laborales. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha realizado sobre la base de un diagnóstico de las organizaciones empresariales, y la afectación por las características de la crisis sanitaria, una estimación de que un número mayor a 2,7 millones de empresas que son formales, cerrarían, ocasionando pérdidas en puestos de trabajo de alrededor de 8,5 millones.

Weller (2020) dijo que en América Latina como a nivel global la productividad estuvo presentando un mediocre desempeño en la última década. Las medidas tomadas para contener al COVID-19 han afectado de una manera importante al producto, a la productividad laboral y por supuesto al empleo. Pudiéndose estimar que cuando se llegue a superar la crisis de la pandemia, habrá una tendencia a recuperarse de tan marcada caída y a retomar la actividad informal.

Comex (2020) mencionó que, según la OIT, en el Perú existen elevadas tasas de informalidad en el empleo, un bajo nivel en acceder a la seguridad social, en pensiones y salud; salarios bajos y principalmente una alta movilidad ocupacional. Esta situación ha sido afectada gravemente por la enfermedad del COVID 19, deteriorando de manera considerable lo alcanzado en los últimos diez años, como, la creación de empleos, reducción de la informalidad, la expansión de la protección social en los trabajadores, así como la reducción del subempleo.

Tomando como referencia a la OIT, la productividad laboral tiene por definición como el valor agregado bruto (VAB) que contribuye cada trabajador en promedio, por lo que se puede evaluar la calidad y la eficiencia del capital humano, que es empleado en los procesos productivos.

Bravo (2011) dijo que el gestionar por procesos constituye una disciplina de importante ayuda a los miembros que direccionan la empresa para poder identificar, diseñar, mejorar, formalizar, representar, controlar y por ende lograr que los procesos de la organización sean más productivos, obteniendo del consumidor su fidelidad y confianza. Es todavía una disciplina en formación el gestionar por procesos, y tiene un gran objetivo que es el aumento de la productividad laboral. Entre otros benéficos que se obtiene de gestionar por procesos, se considera el valor agregado hacia el cliente y la eficiencia, siendo el gran objetivo aumentar la productividad del factor humano en las organizaciones.

En ese contexto de afectación a las empresas por la pandemia, se considera la necesidad de conocer la situación de la micro empresa Lácteos Verano EIRL, que produce y comercializa productos derivados lácteos desde hace 20 años. De hecho, hace dos años viene teniendo problemas en la productividad laboral a causa de la enfermedad del COVID 19. Esta situación ha ocasionado deficiencias en los procesos debido a la reducción de personal con experiencia. La falta de continuidad y actualización de los procesos de apoyo, procesos operativos y procesos estratégicos, han causado la afectación en la productividad del factor humano, la gestión productiva de la organización y la cualificación de los colaboradores. La investigación en la empresa ha sido buscar el nivel en que se relaciona la gestión de los procesos en la productividad laboral de sus colaboradores.

Es así como surgió formular el problema general: ¿De qué manera la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022? y al dar una respuesta a la pregunta se podrá confirmar la influencia que resulte del presente estudio. Partiendo de esta finalidad los problemas específicos siguientes serían: 1) ¿De qué manera la determinación de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022? 2) ¿De qué manera el seguimiento, medición y análisis de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano

EIRL, Lima, 2022? 3) ¿De qué manera la mejora de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022?

Con respecto a la justificación teórica de la investigación, servirá para poder confirmar la importancia y necesidad de realizar una gestión adecuada por procesos y su relación con la productividad laboral de la organización Lácteos Verano EIRL, sustentándonos en las teorías que al respecto existen. En la justificación práctica, los directos beneficiarios como resultado de la investigación serán los colaboradores, proveedores y clientes, ya que habría una mejora importante debido a la gestión por procesos y serviría para mejorar la productividad laboral del personal de la empresa. La justificación metodológica de la investigación será cuando el proyecto por realizar proponga un nuevo método para mejorar la productividad laboral por medio de la gestión por procesos. La justificación social de la investigación podrá ser utilizada por los estudiantes, investigadores y la sociedad en general, para incentivar a continuar con la investigación científica sobre gestión por procesos y productividad laboral.

La presente investigación ha planteado como objetivo general establecer la relación entre gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. Partiendo de esta finalidad los siguientes objetivos específicos serían: 1) Establecer la relación entre determinación de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. 2) Establecer la relación entre seguimiento, medición y análisis de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. 3) Establecer la relación entre mejora de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

La hipótesis general planteada es: La gestión por procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. A partir de este fin se tiene como hipótesis específicas las siguientes: 1) La determinación de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. 2) El seguimiento, medición y análisis de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022. 3) La mejora de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Sobre el estudio de la influencia que tendrían los procesos en la productividad del trabajo en la organización Lácteos Verano EIRL, se han realizado pocas investigaciones al respecto. Sin embargo, se tienen las siguientes en el ámbito internacional y nacional.

Tenemos entre ellas a nivel internacional a Alcívar (2021) en la investigación realizada acentúa lo importante que es el gestionar por procesos cada área de mantenimiento en organizaciones que se dedican a producir alcohol y azúcar, partiendo de la caña de azúcar cosechada. Un mantenimiento con costos elevados, indicadores asignados de manera no correcta, gestión de compras inadecuada, y un mantenimiento planificado, se constituyen en factores que repercuten en la productividad de cada área, por esa razón las organizaciones buscan eficiencia en todas las fases. Como finalidad principal de la investigación, ha sido conocer lo importante que es gestionar por procesos en el área de mantenimiento y como ha incidido en su productividad, habiendo hecho uso de los recursos de manera eficiente. Investigación de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) aunque prepondera la cualitativa, diseño concurrente. El estudio ha concluido que se tiene que precisar los fundamentos teóricos y los métodos del proyecto que necesitan para una gestión por procesos en el área de mantenimiento.

De igual forma, Calvache (2018) estudió la empresa distribuidora y productora de resinas Poliacrilart, que lidera su negocio en Ecuador, adaptando las habituales necesidades de los proveedores. Inicialmente se estableció la línea base determinándose problemas relacionados con desactualizada información administrativa, falta de documentos de los procesos, carencia de indicadores para monitorear, falta de mediciones y controles en el área de producción, documentación manejada de manera manual, cada área de manera independiente, sin ninguna estandarización ni automatización de los procesos, afectando el manejo productivo de la organización. Dicho enfoque de investigación ha llevado a la elaboración de un manual de funciones y procesos, formularios automatizados, determinar los indicadores, generar automáticamente reportes, estadísticas, gráficos, que han permitido conocer el estado de la empresa a fin de que la gerencia responsable tome decisiones acertadas que mejore la productividad. Se elaboró

un plan con el objetivo de mejorar los procesos productivos, permitiéndose desarrollar una eficiente gestión de procesos mostrando resultados al incrementarse la productividad y las utilidades de la organización.

Así mismo, Uquillas & Gaibor (2022) en el trabajo se ha enfocado en la productividad y la gestión por procesos dentro SEGUVID, empresa ubicada en Ambato ciudad ecuatoriana, en los procesos de producir de manera específica vidrios para autos, a fin de comprender mejor a mencionadas variables. Se ha utilizado el observar los tiempos, la entrevista, la productividad y los recursos por utilizar. La presente investigación, se ha realizado considerando a los 23 colaboradores, entre obreros y administrativos de dicha empresa. Después de la aplicación de las encuestas se pudo observar en el proceso de producción, que gran parte de los trabajadores no cumple con los tiempos establecidos, ni con un uso de los recursos asignados de manera adecuada. Al hacer uso del programa estadístico informático SPSS, se obtuvo el Chi Cuadrado con un valor establecido de 5,9915, siendo calculado en 0,006, afirmándose que la gestión por procesos logra incidir en la organización SEGUVID, en el campo de la productividad.

En cuanto a los antecedentes nacionales sobre gestionar los procesos y el incremento en productividad, Eneque Flores et al. (2020) nos han dado a conocer que la investigación ha tenido por objeto gestionar procesos, para lograr que la organización Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L. incremente su productividad. Esta se confirma por haber permitido entender la manera cómo gestionar los procesos, así como los problemas que se presentan. Se ha empleado la metodología de tipo descriptiva, con un diseño no experimental bajo un enfoque cuantitativo para una muestra de 21 colaboradores. Se ha empleado herramientas como la directa observación, entrevistas a los directivos, el análisis de los documentos y a los colaboradores se ha aplicado una encuesta. Matadamas, Morgan & Díaz (2017) analizaron la situación de las Mypes en Querétaro estado mexicano, que consistía en un ensayo de campo donde se analizó la teoría de la gestionar por procesos, competitividad y una continua mejora, con la finalidad de proponer mejorar los procesos en dicho sector. Concluyeron que la mejora continua busca la automatización de los procesos de envasado, sellado y codificado para lograr una reducción de costos.

En relación a mejorar el incremento de la productividad Rázuri (2021) en el curso de su investigación, ha considerado tener por objetivo general el diseño de la estrategia metodológica para gestionar los procesos que produzcan un incremento productivo laboral de la empresa Ingesagua. La empresa Ingesagua viene desarrollándose en la región Lambayeque en la construcción, así como en brindar servicios de ingeniería. Se ha podido notar que no existe una interconexión entre algunas áreas claves de la organización. Influyen factores como la ausencia de comunicación, objetivos claros, conocimiento limitado, manejo deficiente de tiempos y falta coordinación. La investigación es aplicada, no experimental y mixta. Ha realizado una encuesta y cuyo instrumento ha sido un cuestionario, así como, el análisis de documentos. La muestra de población ha sido de 30 colaboradores. Según Castellnou (2020) es importante la creación de una cadena de valor a fin de lograr que la productividad de la organización, tenga las actividades y acciones desarrolladas y estén relacionadas hacia un común objetivo. Se ha concluido que la organización deberá ejecutar y aumentar estrategias empleando el método de gestionar por procesos, que permitirá un aumento en la productividad y a la vez reflejará una alta rentabilidad.

Del mismo modo, Castañeda (2019) manifestó que la finalidad de la tesis, ha sido el poder establecer qué relación puede existir entre la productividad logística de Prosegur Lima- 2019, como empresa de valores y la gestión por procesos. La metodología realizada fue descriptiva correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. Se ha llevado a cabo una encuesta y cuyo instrumento ha sido un cuestionario aplicando la escala Likert, para una muestra de 120 colaboradores. Otorga en estos variables motivos a estudiar, conjeturas que soportan la presente investigación, las variables de productividad y de gestión por procesos. Se ha podido concluir que las variables gestión por procesos y productividad laboral tienen un nexo positivo alto y moderado, habiendo sido su validación por el coeficiente de correlación rho de Spearman a 0.542, sig. (bilateral) =0.000 y  $P \leq 0.05$ .

Por la vigencia del contenido sobre la gestión por procesos, se ha considerado a Nuñez Laura et al. (2004) quienes han tratado el aplicar métodos que mejoren los procesos, y se han basado en un enfoque de gestión por procesos, dentro de una empresa de confecciones en Barranquilla-Colombia. Considera en

primer lugar determinar el proceso que se va a mejorar. Se seleccionan los procesos con alto impacto negativo o positivo para la empresa procediendo a realiza un diagnóstico de la organización, a fin de poder determinar si la empresa puede manejar de manera ágil la mejora del proceso, lo que posibilita un mayor éxito al cualificar e identificar criterios. En segundo lugar, considera gestionar la mejora del proceso seleccionado. Es decir, tener una secuencia que gestione la mejora, que se basa en un enfoque de gestionar por procesos que cuenta con diagnosticar y evaluar el proceso determinado, selección y análisis de algunas alternativas para mejora, y fijar medidas de monitoreo y control; debiendo contar con sus respectivos indicadores, que retroalimente la proposición de mejora. Y en tercer lugar implementar la mejora del proceso determinado o seleccionado. Considera la gestión, retroalimentación y ejecución de la mejora que ha sido estipulada, de tal forma se pueda verificar la pertinencia, los resultados y se puedan realizar análisis que se requieren teniendo en cuenta en ciclo de William Edwards Deming: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)

En cuanto a la clasificación de los procesos podemos citar a Gomez (2008) quien ha seleccionado a los procesos en tres clases o grupos: los denominados procesos estratégicos, que determinan y controlan metas trazadas de la empresa, políticas y estrategias, dirigiendo y orientando a todos estos procesos; los procesos operativos o procesos clave, que determina la ejecución de acciones que desarrollen las estrategias y políticas; y los procesos de apoyo o soporte, que complementan y apoyan a todos los procesos. Se puede clasificar dentro de cada clase o grupo de procesos respectivos en secundarios y prioritarios, dar a conocer los subprocesos necesarios, indicando los objetivos, indicadores, responsabilidades, entradas y salidas, etc. De las entradas podemos reemplazar el término por requerimientos, y en cuanto a las salidas reemplazar el término por resultados. Es conveniente seguir un orden para describir un proceso: 1) Definir de que se trata, cuáles son sus límites, quienes son los responsables, la misión y los objetivos; 2) Identificación del cliente o beneficiario del proceso, necesidades, expectativas, salidas del proceso, así como los estándares en calidad que pueda aceptar el cliente; 3) Buscar una relación entre las actividades incluidas en cada proceso, elementos, secuencias, características, entradas y exigencias de la

calidad; y 4) Precisar la metodología de revisión y evaluación que se adoptará a fin de ingresar mejoras en los procesos, determinando los indicadores convenientes.

Continuando con los procesos cito a Alarcón & Sánchez (2018) quienes mencionaron que una gestión por procesos puede resultar muy eficaz en aumentar los resultados o salidas en los servidores de la administración pública. Este trabajo nos induce a acercarnos al mapeo de los procesos con que cuenta la administración pública cubana, como resultante de analizar distintas contribuciones de autores, análisis de tendencias y modelos, normas a raíz de experiencias en normas dictadas desde hace cincuenta años, además de perspectivas de perfeccionamiento que han sido aprobadas en la gestión pública. Teniendo en cuenta que se profundiza el formular epistémica y teóricamente la temática de la administración pública en Cuba, produce una orientación hacia los resultados acercándose al mapa de procesos. El añadir procedimientos para definir e identificar aquellos procesos de la gestión pública, se orienta en combinar distintos métodos y técnicas. La proposición ha contribuido a poder establecer un adecuado modelo de gestión en la administración pública cubana.

De particular importancia cito a Flores & Núñez (2021) quienes han descrito la gestión por procesos de la Defensoría del pueblo dentro de un encuadre modernizador de la gestión pública. En la normativa vigente se han aplicado entrevistas a expertos en el tema de modernización de la gestión, abordándose diversas preguntas que han permitido el análisis de objetivos específicos en relación a la aplicación de la metodología según NT N° 001-2018-SGP/PCM, a relevantes aspectos para diseñar procesos, actividades aplicadas de control en la evaluación y seguimiento, mecanismos que se aplican para una mejora, y para finalizar, a medios de difusión de procesos. Se ha concluido que, dicha metodología es eficaz pero laboriosa, por lo que no se aplica en las entidades públicas según las normas. La gestión por procesos en la gestión pública, se viene aplicando de una manera paulatina, así como en un proceso de madurez y conocimiento; y que, al existir esta gran necesidad de modernizar la gestión pública, la gestión por procesos toma una gran relevancia para la implementación de nuevos sistemas para la mejora a fin de que logren impactar brindando servicios públicos de calidad.

Considerando que, es importante tener una guía para los procesos lácteos tenemos a Statsenko & Guharay (2015) quienes en su investigación opinaron que el manual sobre el procesamiento de la leche y confección de productos derivados lácteos contiene diversos temas interrelacionados que toman en consideración la salud, la inocuidad de los productos y el aspecto nutricional. Da a conocer los procesos a seguir, las mejores maneras en la producción de valor agregado de los productos derivado lácteos. Mencionado manual que explica los procesamientos de la leche y la manufactura de productos derivados lácteos toca la temática de manera íntegra y toma en cuenta diversos factores como la salud, la nutrición humana y el desarrollo de las organizaciones. Esta investigación va a describir e inclusive detallar que acciones se seguirán para la obtención de la inocuidad de los productos a elaborarse en la empresa utilizando técnicas semiindustriales.

Además, sobre un conocido derivado lácteo ha mencionado Cravero (2020) que la producción de derivados lácteos son alimentos básicos de consumo en la población mundial. La ventaja que representa la fermentación de los productos derivados lácteos es el tener concentraciones elevadas de microorganismos probióticos ya sean de soporte o microorganismos como parte del producto derivado yogur en la presentación final. Sin embargo, es necesario considerar la interacción de los aceites esenciales y los microorganismos iniciadores con la finalidad de establecer el proceso de maduración y elaboración que no se vean afectados por los agregados en mención. Mencionado artículo se ha tomado en cuenta por el estudio llevado a cabo para determinar efectos bactericidas o también bacteriostático de la esencia de fruta en aceite sobre cultivos comerciales para elaborar el producto lácteo yogurt.

Como consecuencia de la elaboración de quesos, Montesdeoca & Pilosos (2020) hicieron mención al lactosuero como un subproducto en estado líquido que se obtiene al coagularse la leche cuando se elaboran quesos. El suero de la leche se constituye en fuente de proteínas y concede diversos beneficios en gran cantidad de comidas. Es más provechoso emplearlo como por ejemplo en el queso ricota que descartarlo, como sucede en la mayoría de empresas queseras. El presente estudio busca analizar el comportamiento del suero de leche mediante el análisis físico y químico en la elaboración del derivado lácteo pasteurizado (queso

fresco). La leche como materia prima ha sido sometida al análisis físico y químico inicialmente. Los valores resultantes del análisis estadístico han arrojado para el lactosuero con un sabor dulce, altas características nutricionales, que puede emplearse en suplementos de proteínas y también producir líquidos lácteos fermentados con probióticos.

Además, sobre el mismo tema Asunis et al. (2020) nos han dado a conocer que en el mundo se produce 190 mil millones de kilos por año de lactosuero. Este suero tiene una alta carga orgánica por lo que representa una gran oportunidad para producir bioquímicos y bioenergía. Es más, se viene proponiendo procesos químicos, físicos, y biológicos para poner en valor el líquido que queda después de la fabricación de queso. Del lactosuero se estudia aprovecharlo en la producción de energía eléctrica y/o productos químicos (ácidos carboxílicos, proteínas y biopolímeros), así como biocombustibles (metano, hidrógeno y etanol). Es decir, tener una biorrefinería, que permita obtener varios productos con valor agregado a partir del suero de leche a través de diversos procesos biotecnológicos. Esta es una gran oportunidad para incrementar productos derivados lácteos en la industria y reducir los elevados costos para su eliminación. Es así que la presente revisión analiza los aspectos más importantes para apoyar las diferentes rutas que se presentan y poder evaluar cual podría ser la vía de tratamiento más adecuada y de menor costo.

De particular importancia hacia el medio ambiente, Mastrapa et al. (2020) mencionaron la conveniencia de que las organizaciones tengan una proactiva actitud frente a mejorar continuamente, la calidad en sus procesos y el cuidado del medio ambiente, al planear su estrategia. De esta manera están dando su contribución a una economía con “rostro humano”, que les va a beneficiar obtener una ventaja comparativa y un posicionamiento en el mercado. Esta investigación se ha desarrollado en la empresa de productos lácteos de Camagüey en Cuba. La Fábrica de Quesos Sibanicú es la más importante del país en este giro, por generar el 62% de producción de derivados lácteos. El problema a resolver ha sido como lograr conocer sobre el medio ambiente y la calidad que permita una mejor gestión. Se ha utilizado técnicas y métodos como la revisión documental, observación, lluvia de ideas, entrevistas y encuestas. La importancia de esta investigación para el

investigador, es tomar los estudios de la gestión de manera integral y de cómo mantener la calidad del producto sin afectar al medio ambiente. Existe en el país una gran significación económica por diversas magnitudes y motivos en el sector lácteo. Como, por ejemplo, el generar fuentes de empleo e ingresos, movilizar insumos y recursos, producir leche como producto importante, alto valor agregado de sus derivados, el aporte alimenticio en la población mundial, entre otras. Según Vargas (2012) el sector industrial lácteo debe de realizar un trabajo constante en la producción ecológica sustentable, a fin de disminuir impactar el medio ambiente, obteniéndose desarrollar de manera efectiva, duradera y sostenible.

Del mismo modo, Yuan et al. (2019) presentó abundantes estudios que se están realizando en que tanto puede impactar la gestión ambiental en los negocios y en el desempeño económico. Dichos estudios aún no muestran una consistente conclusión. Como una medida de desempeño económico se centra el estudio sobre la productividad laboral. Se argumenta que existe un impacto negativo de la gestión ambiental en la productividad laboral empresarial. Esto se da en un contexto especial de la regulación ambiental cada vez más estricta en China. Sin embargo, debido a la gestión de calidad dicho impacto es moderado. Se ha tomado una muestra de 229 empresas chinas formales donde se pretende probar las hipótesis por medio del análisis de regresión múltiple. Es decir, se indaga sobre las relaciones que existen entre las variables. Muestran los resultados que existe un impacto negativo en la productividad laboral por parte de la gestión ambiental. Sin embargo, la gestión de la calidad influencia en una relación moderada.

Por último, Rodríguez (2021) se manifestó acerca de la gestión que requiere de vías adecuadas y la búsqueda de soluciones innovadoras para solucionar en la organización problemas que se presenten y en la gestión por procesos. Es importante contar con el apoyo de la alta dirección cuando se tenga que instalar en la organización adecuados sistemas de gestión de las reglas técnicas internacionales como son la calidad, seguridad, medio ambiente, salud en las labores como parte importante de la responsabilidad social empresarial. Según un estudio de Hernández- Vivanco, Bernardo y Cruz-Cázares (2018), dicen que cuando se promueve los mencionados sistemas de gestión se genera el uso de tecnologías limpias en las empresas por existir una relación con la innovación

sostenible y los mencionados sistemas. Motiva a investigar la relación conocimiento/trabajador/productividad, por el fundamental papel del conocimiento que deriva del trabajador ante el desafío sorprendente en las ciencias de la gestión en el presente siglo. Drucker nos dice que la productividad de las organizaciones hace necesario analizar al trabajador del conocimiento como su propulsor.

En cuanto a los indicadores para la gestión por procesos Torres Guananga et al. (2019) ha mencionado al respecto, que la investigación ha tomado por objetivo establecer si el gestionar por procesos representa el método eficiente para el control de la empresa. Los indicadores en la gestión van a permitir la evaluación de cómo se viene cumpliendo el rol empresarial, los alcances de sus metas y objetivos. La obtención de los resultados va a servir para poder hacer la comparación de lo planeado con lo ejecutado. Los indicadores tienen que ser adecuados, simples y establecerse en el tiempo determinado y que preste oportunidad y utilidad para los usuarios. En el año 2013, el consejo nacional que evalúa las políticas de desarrollo social considera aún que los sistemas administrativos deben ser evaluados tomando en cuenta los siguientes indicadores: la eficacia, la efectividad, la economía y la calidad ya que se puede estandarizar el rendimiento y cumplimiento del talento humano. Los mencionados indicadores efectividad, eficacia y calidad, han sido tomados para la investigación a desarrollarse que permitirán evaluar el gestionar los procesos.

En cuanto a las herramientas necesarias Geldos (2019) dio a entender que el artículo busca hacer conocer la manera en que se aplican los procedimientos y métodos escogidos. Tiene por finalidad implementar la metodología Six Sigma en los procesos para fabricar muebles. Mencionada metodología Six Sigma está basada en datos, a la vez que observa los procesos que se repiten constantemente y tiene por objeto trasladar calidad a un nivel muy cerca de la perfección. Las herramientas y métodos a seleccionar de la metodología Six Sigma, podemos mencionar al DPMO (defectos por millón de oportunidades), niveles de eficiencia y sigma, histograma de errores, planes de reacción, diagrama y control de Ishikawa. Por lo que se puede afirmar que los diagramas contribuyen con el sistema, a clarificar los resultados medibles a la gestión de proyectos para la mejora y el cambio de procesos y el ahorro de costes.

Otro aspecto a tener en cuenta para el empleo de herramientas en la producción de queso como derivado lácteo es lo que ha mencionado Cadena (2018) quien nos ha dicho que el trabajo realizado en la empresa Milma, se centraliza en que la productividad mejore específicamente fabricando queso tipo Cheddar. Para estudiar la metodología del queso Cheddar este se inicia registrando todas las actividades con el empleo de diagramas hombre-máquina, flujogramas y cursogramas. Las actividades en su totalidad registradas se analizan empleando la técnica de interrogatorio, estableciéndose el plan de mejora, habiéndose logrado la reducción de 45 actividades en un inicio a solo 36. La productividad en el estudio de la metodología fue del 3.2 % más que la inicial. Se tiene en cuenta las técnicas y herramientas empleadas, así como los resultados en esta investigación que servirán en las mejoras de los tiempos de los procesos.

Por otro lado Valvuenza (2017) en la definición de gestión por procesos ha tomado en cuenta lo que dice ISO 9000. La misma que la define como que están confeccionadas para lograr tener un rumbo y control de la organización. Hace mención a que la organización se podría ver implicada desde la gestión de la parte operacional, y actividades fundamentales y de importancia para producir valía. Menciona la propuesta de Kaplan & Norton (2007), de un cuadro de mando integral (scorecard) que indaga tener alineadas las operaciones efectivas en los negocios. Esta herramienta establece una manera de entrelazar los indicadores y metas con las estrategias y objetivos, que, al ser implantada adecuadamente, tendrá éxito la estrategia a seguir para la vigencia de los procesos en la empresa a largo plazo.

Cabe mencionar en cuanto a las mejoras de los procesos a Medina León et al. (2019) que en el estudio se han propuesto procedimientos de mejora en los procesos, y el objetivo principal se enfoca en el cliente, la mejora continua y por supuesto en el alineamiento estratégico. Dicha proposición viene a ser el resultado de estudiar y analizar estadísticamente algo más de ochenta (80) procedimientos. Dichos procedimientos han sido tomados de la literatura y su aplicación en cuarenta (40) organizaciones manufactureras y de servicio por más de diez años. Mencionado grupo de instrumentos estadísticos ha ayudado a fundamentar los procedimientos científicamente, lográndose a la vez en su aplicación una reducción del tiempo importante. Por otro lado, ha logrado alcanzar una relevante presencia

de procesos que contribuyen con implementar e integrar los sistemas que se emplean en la gestión asociados con las normas ISO.

Continuando con las mejoras de procesos Aldea (2021) mencionó la como influye el rediseño de los procesos productivos en una empresa de envolturas flexibles basado en una continua mejora. Al reducir la chatarra y material de desecho resultante del proceso en el área de plásticos, se ha observado que han disminuido los costos y los reprocesos, ingresos de la empresa que causan un positivo impacto como consecuencia de los elevados estándares en la calidad que fideliza a los clientes. El contar con procesos y procedimientos estandarizados se ha logrado mejorar el tiempo de ejecución de éstos, mejorando la imagen antes los competidores y clientes. Chang (1996) ha proporcionado una guía metodológica utilizada para obtener mejora en cada proceso en el suministro de servicios y productos al cliente. Recurriendo a la mejora continua se puede observar de manera minuciosa los procesos y mejor manera de obtenerlos. Al mejorar continuamente los procesos, se va creando metodologías como monitoreos, procedimientos, medición el desempeño; que se concentran en la observación continua ante la aparición de algún inconveniente en la empresa; es más, la mejora continua intenta lograr un servicio o producto óptimo, a fin de logra un cliente satisfecho, reducir costos y racionalizar recursos. Martín & Martín (2013) nos indican que el proceso es la suma de actividades que operan las entradas y salidas.

Finalmente, Camacho Cuineme et al. (2019) manifestó los resultados producto de la estrategia empleada en gestionar los costos debido a procesos que son empleados en una organización que produce productos derivados lácteos en un departamento en Colombia. El artículo nos da a conocer la rentabilidad alcanzada por esta empresa de derivados lácteos. Ello se ha logrado debido a primero analizar e investigar el campo de la producción y aplicar luego diversos métodos como la reorientación del sistema de costos, el empleo del diagrama de Ishikawa y el ciclo de mejora continua. Mediante la recolección de información, el analizar de manera adecuada los procesos y la observación se puede replicar esta experiencia. Se puede lograr buenos resultados mediante controles programados, mejorar en los márgenes y en los costos. Por lo que podemos concluir que las adecuadas metodologías y procesos debidamente articulados pueden lograr

resultados que beneficien a la organización. Del presente estudio se ha considerado el empleo del ciclo Deming de mejora continua PHVA, que buscará mejorar la calidad en cada proceso.

Como consecuencia de los adelantos tecnológicos en la industria (Fedulova et al., 2019) nos han mostrado estudios de carácter teóricos de la productividad laboral y la presencia que imprime en el desarrollo con estabilidad económica. Como sustento en el crecimiento de una economía con sostenibilidad, se contempla en principio de motivar que crezca la productividad laboral. Se considera relevante explorar la construcción conceptual sobre el desarrollo del trabajo sostenible. Se estudia la productividad en las industrias de la región. Se trata la identificación de los problemas más relevantes, a fin de encontrar una solución que pueda hacer posible la implementación del proyecto de productividad laboral, a nivel nacional y apoyar el empleo en la federación rusa. El progreso de la tecnológica de la innovación y la información, está asociado no solo con el progreso de la industria, sino con la mejora del mercado laboral donde se crea nuevos puestos de trabajo. Ante una mayor productividad del trabajo se obtendrá crecer económicamente, un buen nivel de protección de la economía ante los retos externos y de la constante falta de estabilidad de los mercados internacionales.

Como resultado, de la tecnología (Butt, 2020) nos dijo que ya no es tendencia del futuro alcanzar la transformación digital. Es más bien necesaria para el crecimiento de las empresas que buscan ser competitivas. Llamada industria 4.0 apoya a la transformación de las empresas a que alcancen beneficios hasta hace unos años impensables. Vienen causando gran impacto en la industria manufacturera mencionadas tecnologías de la industria 4.0. Una correcta utilización mejora el rendimiento de los activos y la productividad, reduce ineficiencias, menores costos de mantenimiento y producción, al mismo tiempo repercute en mejorar la flexibilidad y agilidad del sistema. Las organizaciones aún consideran un extremo desafío moverse hacia la transformación digital. Por diversas razones como la falta de estandarización, no tener una visión realista del retorno de la inversión, y otras propias de la implementación a gran escala de la digitalización. El marco conceptual en el que está basado la gestión de procesos de negocio (BPM) va a influir la confianza y la reducción de la ansiedad en relación a implementar la

industria 4.0 en el sector de la manufactura. Mencionado marco conceptual se sustenta en revisar la literatura sobre la industria 4.0, las tecnologías, principios de diseño y el método de gestión de procesos de negocio (BPM).

Siguiendo con el análisis para implementar en la presente investigación las dimensiones en la variable de la productividad laboral se ha considerado a Jaimes et al. (2018) quienes mediante este artículo han dado a conocer los componentes establecidos de la productividad laboral y la identificación de los elementos que establecen la productividad en el trabajo en las empresas sean medianas o sean pequeñas de un sector de Bucaramanga, Colombia. Mencionado estudio toma en cuenta dos dimensiones importantes que son el humano y el de los procesos en la productividad laboral. La primera dimensión se ha denominado “factor humano”, por identificarse con la manera de comportarse el grupo y con el ambiente social en el centro de labores. Y la otra dimensión se ha denominado “proceso productivo” por identificarse con las capacidades y el control de la empresa. Cada una de ellas tiene subdimensiones las mismas que han sido tomadas como indicadores para la evaluación de las mencionadas dimensiones en el trabajo actual de investigación. Las empresas con mayor probabilidad de invertir en la formación del personal, son aquellas que logran alcanzar un alto nivel de “cualificación” en sus colaboradores.

De hecho, en cuanto a la productividad laboral (Narváez, 2019) ha hecho mención que la competitividad de las personas y sus resultados se constituyen en focos estratégicos para cumplir con las metas trazadas. La productividad laboral viene pues a ser, la vinculación de la mano de obra ocupada y la producción, que proyecta un nivel de utilización a dicha mano de trabajo en todo proceso productivo. Es más, facilita el estudio de las variaciones que se presentan en la movilidad ocupacional, en el desarrollo del trabajo y en evaluar el comportamiento de los costos laborales (Monzón, 2009, p. 9). El factor humano se constituye en el más importante, ya que es el que realiza el trabajo, que al final viene a ser el factor representante dentro del sistema administrativo de la organización (Arboleda, 2014, p. 28).

Del mismo modo, (Baharin et al., 2020) mencionaron que al utilizar la metodología para analizar datos ARDL (metodología de series de tiempo que permite conocer variaciones de las variables en el corto y largo plazo) analiza si

hay un impacto del capital humano en la productividad del trabajo en Indonesia. El estudio emplea la variable factor humano con un nivel cercano de educación laboral, productividad laboral y el estado de salud del trabajo. Proviene los datos utilizados de publicaciones del Banco Mundial entre el período de 1981 y 2014. Con el empleo del método de ARDL, se da a conocer que los estudios de las variables de educación terciaria (superior), secundaria y primaria, y las variables de salud impactan de manera muy positiva en la labor productiva al corto plazo. Aunque, es distinto el estudio que incluye solo la educación secundaria y primaria ha mostrado una influencia positiva de importancia en la productividad laboral mientras que las variables de educación terciaria tienen un efecto negativo importante a largo plazo. El parto como una variable de salud tiene un efecto positivo, pero no significativo. Por lo que se demuestra que en cuanto a calidad del factor humano en Indonesia continúa siendo considerado como un problema de la productividad del trabajo.

Así mismo, (Ghodrati et al., 2018) indicaron que el objeto del estudio ha sido cuantificar la eficacia de una serie de estrategias a implementar que contienen programas de incentivos, gestión, comunicación, planificación, uso de métodos de construcción avanzados, mano de obra, formación, supervisión, programas de recursos y gestionar la construcción, a fin de mejorar la productividad laboral en general. Estrategias de manejo que ampliamente se implementan porque se considera que van a mejorar la productividad laboral en los proyectos de construcción. Es necesario mencionar que la relación de la productividad laboral con la efectividad no ha sido estudiada sistemáticamente. Las pruebas estadísticas han confirmado que la productividad laboral tiene mayor significancia en los proyectos de construcción que cuentan con un elevado nivel de estrategias en la gestión. Se tiene como resultados que muestras de estrategias de gestión como los programas de incentivos y la comunicación tienen una relación positiva muy fuerte con la productividad laboral.

Por otro lado Sánchez et al. (2020) dijeron que en toda organización el objetivo económico es el principal reto, y que trata que el beneficio sea maximizado empresarialmente. Estudios sobre la satisfacción laboral han identificado técnicas en medir, considerada una herramienta de importancia en las organizaciones que están buscando un aporte de significancia a la empresa y en particular al recurso

humano, mediante una mayor productividad. Teniendo en cuenta dichas necesidades, las organizaciones han tomado interés en comprender el significado de la satisfacción laboral y por ende los beneficios que traería en la productividad. Por lo tanto, es necesario establecer el grado de identificación y satisfacción de los colaboradores con la organización y el impacto que produce en la productividad, así como, la búsqueda de crear mayores beneficios y rendimiento. Resultados han probado que los fundamentos teóricos y sus indicadores respectivos, han comparado de qué manera la satisfacción laboral tiene influencia en la productividad de tres organizaciones medianas en el sector de manufactura textil de los municipios del Estado de Hidalgo y Tepeji del Río.

Particular importancia tiene la motivación en la empresa y Peña & Villón (2018) desarrollaron en base a una metodología hermenéutica (interpretar textos para fijar un sentido), el inicio de una revisión documental-bibliográfica, que ha permitido conseguir criterios bases y referencias teóricas de relevancia relacionadas con motivar laboralmente. La identificación, obtención y descripción de la información permitió lograr el objetivo esperado, obteniéndose que un colaborador motivado brinde a la organización un desempeño mejor y que desarrolle un sentido de fidelidad y pertenencia en lo que realiza, reflejando beneficios para los colaboradores y la empresa. Se ha concluido, que el desenvolvimiento de un colaborador en la empresa, va a depender de factores de motivación que se puedan aplicar, con el fin de obtener la satisfacción de muy buenas relaciones, resultados de satisfacción laboral y un clima positivo laboralmente. La motivación se ha convertido acertadamente, en un factor de importancia, ya que logra que, en las actividades que realizan los colaboradores produzcan un sentido de pertenencia para con la empresa.

En cuanto al factor humano en la organización, Fontalvo-Herrera et al. (2017) nos han dicho en este artículo sobre procesos organizacionales, ha sido redactado en base a una investigación de artículos de revistas indexadas, así como de la experiencia profesional y académica. Se ha analizado la productividad teniendo en cuenta sus componentes y significado, identificando los elementos internos y externos que establecen el nivel en la productividad de las empresas. Es posible destacar, por ende, el significativo rol que cumple el factor trabajador en el logro de

metas y objetivos propuestos. Así mismo, la relación que existe con otros elementos de importancia en la organización como gestionar la calidad productiva y los costos de gestión de procesos. Se ha tomado de esta referencia la importancia que representa el factor humano en el desarrollo organizacional.

Además, Simancas et al. (2018) han mencionado que las organizaciones vienen priorizando administrar el factor humano, a fin de obtener ventajas competitivas, sin tener en cuenta si son grandes o pequeñas empresas. La finalidad del artículo es hacer una exploración, desde el aspecto documentario, que existe una correlación del factor humano y la productividad de las organizaciones sean medianas y pequeñas. Se ha podido encontrar hallazgos en los insumos teóricos consultados, que la inversión en la cualificación del colaborador aumenta la productividad, y en esa misma dirección se encuentran convencidos los empresarios. Esta creencia se presenta más en las medianas y pequeñas organizaciones especialmente en Barranquilla. Se puede concluir que administrar al factor humano y cualificarlo va a tener como consecuencia el despegue en productividad de las organizaciones, lo que ha motivado el presente estudio. Murrieta et al. (2017) nos dicen en relación a la productividad, que es el resultado que se obtiene de un servicio o sistema de producción y los recursos que se utilizan para lograr alcanzarla; es decir, podría ser definida como la utilización de recursos como el trabajo, tierra, capital, energía, información, materiales en producir diferentes servicios y bienes. Es decir, se puede lograr más productos utilizando una misma cantidad de recursos.

Del mismo modo, Díaz (2021) mencionó que conforme ha pasado el tiempo se ha producido un proceso de evolución permanente y transformación del talento humano. La industria está consciente y entiende que gestionar el talento del trabajador no es el simple reclutamiento del personal o la de asignarle las tareas. Sin embargo, esto conlleva a una serie de procesos que tratan de atraer, motivar, desarrollar y retener al colaborador que se encuentra formando parte de la organización. Se tiene entonces por objetivo el analizar lo importante que representa el talento humano y cómo se ve reflejado en la productividad empresarial. Para este fin vale realizar un coherente análisis, propositivo y ordenado. Concluye este documento que del talento humano y la relevancia que se

da a la gestión, depende que se incremente o merme la productividad en una empresa. De allí el interés que tiene para considerar esta investigación.

En cuanto a competencias humanas, Hinojo et al. (2020) mencionó que el trabajo, tiene como objetivo crear un decálogo en cuanto a la competencia transversal en relación con la productividad en la empresa, poniendo el nivel de eficacia en atención al factor humano. Se ha desarrollado una estrategia metodológica de corte cualitativo, utilizando la metodología Delphi para recoger información en una muestra de quince expertos en recursos humanos, orientación y formación laboral de Granada, España. Resultados han mostrado que las competencias que más destacan están aquellas primordiales para establecer pautas a largo, mediano y corto plazo, mientras que en las menos esenciales hay una relación con desempeñar un rol de líder en el puesto de labores. Por último, la implicancia de estos estudios va a contribuir en mejorar a las empresas, al dotarlas de conocimientos útiles que permitan aplicar procedimientos formativos en base a competencias que conllevan un alto rendimiento de la empresa.

Del mismo modo, en relación al trabajo en equipo Ayoví (2019) dijo que no se puede negar que si la organización desea tener éxito debe trabajar en equipo, importante destreza gerencial que han reportado diversos científicos. Los investigadores en cuestiones gerenciales como habilidades del gerente o directivo, enuncian que el trabajo en equipo constituye una de esas destrezas, permitiendo a los directivos adoptar decisiones que consideren factores diferentes que se necesiten, que cada integrante del equipo sea capaz de anteponer los intereses o posiciones de la organización por encima de los personales, que garantice el valor citado por Alejandro Dumas para los tres mosqueteros “todos para uno, uno para todos” que se traduce en compartir un ambiente de colaboración y un mutuo apoyo entre los colaboradores y áreas o dependencias de la empresa.

De particular importancia cobra el lugar físico de una organización, ya que Chirinos et al. (2018) lo han relacionado con el emprendimiento sostenible en el clima organizacional, refiriéndose a básicas condiciones que permitan el desarrollo del trabajo en la empresa, en un espacio adecuado de una edificación, que cuente con luz, agua potable y fuente de energía eléctrica, así como, transporte para el movimiento de los colaboradores. Al interior de la infraestructura, debe ubicarse la

planta en físico, donde se encuentren las áreas donde se realicen las actividades inherentes a la empresa. En caso la empresa no cuente con el elemento importante en un clima organizacional, como es la infraestructura necesaria, puede afectar la motivación de los colaboradores ya que afectará el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Considerando, necesaria la cualificación de los colaboradores, Camarena (2019) nos dijeron que los factores formación y capacitación del factor humano, es de importante determinación, en cuanto es la herramienta que permite aumentar la productividad en las organizaciones mediante un elevado rendimiento de los colaboradores, y da un agregado valor al esfuerzo de éstos, Poblete (2004). Son tangibles los beneficios de las capacitaciones, ya que pueden ser evaluados y medidos con relativa facilidad y exactitud razonable. Los resultados permiten ahorrar el empleo del factor humano, de servicios y materiales Hidalgo (1998). Normalmente las ventajas de las capacitaciones para la organización están relacionadas con la disminución de los costos de operación, al haber una mejor utilización de los recursos, además, la capacitación indaga conseguir que los puestos de trabajo sean ocupados por colaboradores que cuenten con motivaciones, aptitudes y la preparación respectiva a fin de ejecutar las tareas que corresponden al puesto que ocupan (Attorresi, 2009).

Así mismo, producto de las capacitaciones surgió (Lozada, 2022) con el concepto de gestión productiva que se encuentra relacionada con calidad de un producto o servicio, insumos y del mismo proceso. Un trascendental factor es la calidad en la administración, en la mano de obra y en las condiciones del trabajo. Generalmente se admite que suele ir aparejado la calidad de vida del trabajo con una elevada productividad. Es por ello, que la productividad se examina desde el punto económico y social. La participación de los colaboradores en planificar las metas, poner en práctica los procesos y en beneficiarse de la productividad, mejoran las actitudes y rendimiento en el trabajo.

Por último, en cuanto a las evaluaciones y mediciones de la productividad Fontalvo Herrera et al. (2017) mencionó que, se instituye una reflexión respecto a la productividad en los procesos de la organización, que ha sido elaborado partiendo de investigar a orígenes secundarios que están en artículos de revistas

indizadas, así como aportes de investigadores desde su experiencia profesional y académica. Se analiza en éste, los componentes y significado de la productividad, dónde se logra identificar factores externos e internos que van a establecer niveles productivos en la organización, luego, se resalta el importante papel del factor humano para alcanzar los objetivos y metas propuestas a nivel empresa, y, la relación con aspectos de importancia como son la gestión de la calidad y los costos. Se aborda además aspectos que son básicos a tenerse en cuenta a fin de lograr medir la productividad de cada proceso y factores empresariales como son los indicadores del crecimiento económico.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación ha contado con un enfoque cuantitativo. Por lo anteriormente mencionado Hernández et al. (2010), manifiestan que la investigación cuantitativa utiliza la recopilación de información que permiten demostrar la hipótesis teniendo como sustento la estadística y el medir numéricamente, a fin de comprobar supuestos y evidenciar modelos de comportamiento. En nuestra investigación se ha asociado este enfoque ya que se empleó la escala de Likert en los instrumentos como el cuestionario, cuyos resultados fueron procesados bajo la estadística descriptiva, ya que se trata de datos cuantitativos.

Esta investigación ha sido de tipo básica o pura teórica o dogmática ya que se orienta en recoger y recopilar información. Tiene por característica que se origina en un encuadre teórico y se mantiene en éste. El objetivo es aumentar los conocimientos científicos, sin llegar a contrastar con ningún aspecto práctico (Carrasco, 2005) dijo que una investigación básica no tiene inmediatos aplicativos, ya que busca profundidad y ampliación de los conocimientos científicos relacionados con la realidad.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

El presente trabajo ha tenido un diseño no experimental, de corte transversal. El porqué de no experimental es que las variables de estudio no se llegan a manipular ya que en este caso se va a observar los procesos de la empresa Lácteos Verano EIRL. A fin de justificar la teoría, Hernández, Fernández y Baptista (2010), han dicho, que se realizan estudios sin llegar a manipular las variables de manera deliberada y sólo observando en su ambiente natural los fenómenos para luego ser analizados. Los diseños de investigación transversal van a recolectar la información en un tiempo único, en un solo momento. Tiene como intención describir las variables y analizar la interrelación e incidencia en un solo momento. Viene a ser como la toma fotográfica de algún suceso.

En relación al nivel de investigación, Ñaupas et al. (2014) precisan que el nivel es descriptivo correlacional, porque tiende a buscar características y propiedades que son de importancia para el análisis de cualquier fenómeno, por lo que describe las tendencias de una población o grupo; y es correlacional, porque tiende a asociar las variables por medio de un patrón previsto para población o grupo.

Respecto al método empleado Ñaupas et al. (2014) argumentan que el método empleado es el hipotético deductivo, que se basa en ir de una hipótesis hacia la deducción, a fin de establecer si son verdaderos o falsos los procesos, conocimientos o hechos, mediante el principio propuesto por Karl Popper, la falsación, que considera, rechazar con argumentación una teoría o proposición por medio de una observación o contraejemplo empírico.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable N° 1: Gestión por Procesos**

La definición conceptual se ha mencionado a Gómez (2008) quien definió a la gestión por procesos como cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas materiales o inmateriales, suministrando productos, información y servicios, a un cliente externo o interno a la empresa. En cuanto a la definición operacional se ha tomado en cuenta la base teórica de Núñez (2004) quien ha considerado tres etapas o dimensiones en la implementación de la gestión por procesos en una organización. La primera dimensión corresponde a la determinación o selección del proceso con los siguientes indicadores: identificación de productos, identificación de procesos, y caracterización de procesos. La segunda dimensión corresponde al seguimiento, medición y análisis del proceso con los siguientes indicadores: falla del proceso, tiempo y control. La tercera dimensión es la mejora del proceso teniendo los indicadores que pertenecen al ciclo de Deming: Planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). La escala de medición empleada ha sido la de Likert, la misma que fue aplicada con los indicadores en el cuestionario de la encuesta hecha a los colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL.

## **Variable Nº 2: Productividad laboral**

La definición conceptual según Narváez (2019) citado por Monzón (2009) acerca de la productividad laboral, la conceptúa como una afinidad entre la mano de obra ocupada y la producción, y muestra si se está utilizando la mano de obra de manera conveniente en los procesos productivos. En cuanto a la definición operacional se ha tomado en cuenta la base teórica de Jaimes et al. (2018) quien ha mencionado que la productividad laboral puede analizarse o estudiarse desde dos dimensiones importantes: factor humano, que se refiere al comportamiento grupal y ambiente social de trabajo, y gestión productiva, que se refiere a la gestión de los procesos y las capacidades de control. La dimensión del factor humano tiene los indicadores: motivación, satisfacción laboral, competencias y trabajo en equipo. La dimensión gestión productiva tiene los indicadores: materia prima, máquinas, medio ambiente y medición. La dimensión de “cualificación” con los indicadores: mano de obra, método de trabajo, formación y desarrollo, y participación, se ha determinado en base a Batalla et al. (2015) quien dijo que las organizaciones con mayores probabilidades de hacer una inversión en capacitación y entrenamiento, son aquellas con más colaboradores con un alto nivel de cualificación en mano de obra y estables relaciones laborales. La escala de medición empleada ha sido la de Likert, la misma que fue aplicada con los indicadores en el cuestionario de la encuesta hecha a los colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **3.3.1. Población**

La población de la empresa ha correspondido a 29 colaboradores. Se ha definido a la población como al conjunto total de elementos (unidades por analizar) que forman parte del espacio comprendido dentro de límites determinados, en el que se desarrollará el trabajo por investigar. (Carrasco, 2005)

#### **3.3.2. Muestra**

Según las definiciones, en el presente caso la muestra de la investigación ha sido la misma que la de la población, es decir una muestra censal, por lo que está

constituida por 29 colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL. La muestra se ha definido como un fragmento o parte representativa de la población, y que los principales caracteres son la imparcialidad y el fiel reflejo de ella, pudiéndose universalizar dichos resultados que se obtengan en la muestra, a los diferentes elementos que componen una misma población, de acuerdo con (Carrasco, 2005).

### **3.3.3. Muestreo**

La técnica estadística para obtener la muestra no ha sido necesaria realizar, ya que es una muestra censal constituida por los 29 colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1. Técnicas**

Como técnica para recopilar información se ha considerado a la encuesta que va a permitir analizar posteriormente las variables de estudio.

Encuesta. Esta herramienta o técnica ha permitido obtener información importante de la empresa por parte de los colaboradores. La encuesta viene a ser el método descriptivo que permite recabar información proporcionada por los sujetos de estudio sobre conocimientos, opiniones, conductas, (...) pues es el observar de manera indirecta los acontecimientos que son manifestados por el público objetivo Calderón et al. (2016).

### **3.4.2. Instrumentos**

Por lo expuesto anteriormente, con el fin de haber validado la relación entre las variables con mayor énfasis, el instrumento usado de investigación social ha sido el cuestionario, sobre todo para el estudio de numerosas personas, mediante la entrega de una hoja de preguntas que les permite una respuesta directa. Se preparan con previsión y anticipación estandarizando preguntas (Carrasco, 2005).

El cuestionario de respuesta directa se ha elaborado con las instrucciones respectivas, a fin de ser respondidas por numerosas personas, de manera personal y directa, sin que intervenga el encuestador, siempre y cuando no sea para recomendar, entregar y recoger el instrumento (Carrasco, 2005).

### 3.4.3. Validez

Esta se ha efectuado haciendo las consultas a dos docentes expertos de la universidad y a un docente experto externo, a fin de que revisen la consistencia y coherencia del cuestionario presentado.

Se refiere al grado que una herramienta deba medir verdaderamente la variable que está pretendiendo medir Hernández, Fernández & Baptista (2010). El cuestionario por aplicar, ha debido ser un reflejo de exactitud en el rasgo, dominio y características específicas de la materia que se busca medir.

**Tabla 1**

*Juicio de expertos*

N°	Expertos	Opinión
01	Magister Gabriela Medina Guizado	Aplicable
02	Magister Edinson Antonio Fernández Vega	Aplicable
03	Magister Erika Los Navarro	Aplicable

### 3.4.4. Confiabilidad

Se ha definido como los resultados consistentes y coherentes, en el grado que una herramienta pueda dar Hernández, Fernández & Baptista (2010). A fin de determinar lo confiable que es el cuestionario, se empleó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach con 29 muestras de colaboradores de la empresa, y luego los datos fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 26.

El coeficiente Alfa de Cronbach se emplea en poder tener una evaluación confiable de las interrogantes contenidas en el cuestionario donde: 1 denota confiabilidad total y 0 confiabilidad nula, Corral (2009).

### 3.4.5. Confiabilidad del instrumento (Anexo 5)

Para la variable gestión por procesos, se pudo observar que el cálculo de la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach resultó 0.855 lo que ha indicado que el instrumento ha tenido nivel de excelente confiabilidad y por tanto se ha aplicado en la muestra investigada.

Para la variable productividad laboral, se ha podido observar que el resultado de la prueba Alfa de Cronbach tiene por coeficiente 0.944 lo que indica que el instrumento ha tenido una excelente confiabilidad y por tanto se ha aplicado a la muestra.

**Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de instrumento de variable Gestión por procesos.**

**Tabla 2**

*Resultados de la estadística de fiabilidad de variable gestión por procesos*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.855	20

*Nota* la tabla 2, se puede observar que el resultado del coeficiente 0.855 de la prueba Alfa de Cronbach, nos indica un excelente nivel de confiabilidad del instrumento, a fin de aplicarse en la muestra investigada.

**Prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach de instrumento de variable productividad laboral.**

**Tabla 3**

*Resultados de la estadística de fiabilidad de variable productividad laboral*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.944	24

*Nota* la tabla 3, se puede observar que el resultado del coeficiente 0.944 de la prueba Alfa de Cronbach, nos indica un excelente nivel de confiabilidad del instrumento, a fin de aplicarse en la muestra investigada.

**3.5. Procedimientos**

Con el empleo de los instrumentos para recolectar datos se ha buscado la obtención de información que fundamente el desenvolvimiento de la investigación;

a continuación, se ha tenido que elaborar una base de datos que pueda ayudar al procesamiento y análisis mediante el programa SPSS versión 26. Luego la presentación de los resultados obtenidos mediante tablas.

La elaboración del cuestionario se ha confeccionado tomando como referencia Google formularios y de otras investigaciones relacionadas al tema. Es necesario mencionar que antes de su aplicación ha sido validado por expertos validadores, el mismo que se ha aplicado al personal por encuestar en la empresa Lácteos Verano EIRL.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

#### **3.6.1. Método estadístico descriptivo**

La información se ha recopilado mediante un cuestionario, organizando en una hoja de Excel las respuestas de acuerdo a las dimensiones de cada variable que se encuentran sustentadas en la matriz de operacionalización. Se ha podido obtener un número total según la escala de Likert y se evaluó las tendencias de las respuestas obtenidas. Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos mencionan que el estudio descriptivo indaga como particularizar el perfil y característica de personas, la propiedad, el grupo, la comunidad, los objetos y todo lo que pueda ser sujeto de estudio

#### **3.6.2. Método estadístico inferencial**

Luego de haber procesado los datos según se menciona en el párrafo anterior, se ha empleado el programa SPSS v.26 a fin de contrastar los resultados con los objetivos planteados con la prueba o examen de normalidad, que pudo ayudar a establecer qué tipo de medición se logró, el grado de parecido o correlación entre las dimensiones y las variables. Para ello se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para de esta manera poder obtener conclusiones y resultados con mayor precisión para la empresa y que finalmente se han podido absolver en las recomendaciones. Hernández, Fernández, y Baptista (2010) manifiestan que lo que se persigue, es demostrar la hipótesis y poder generalizar la obtención de resultados en la muestra de la población.

### **3.7. Aspectos éticos**

En consideración a la ética en el desenvolvimiento del presente estudio, se ha tomado en consideración los principios y códigos de conducta de la norma APA identificándose con los siguientes principios.

**Beneficencia y no maleficencia:** Constituye el esfuerzo de salvaguardar el bienestar y respeto a los derechos de aquellas personas con quienes interactuamos profesional y personalmente. Asumiendo la responsabilidad de no hacerles daño alguno con nuestros actos.

**Integridad:** Buscar fomentar la honestidad, la veracidad y exactitud en la investigación científica, la enseñanza y práctica profesional. Actividades en las cuales no se roba, no se engaña, no se involucra en fraudes, no se busca pretextos para evadir compromisos ni se tergiversan los hechos.

**Justicia:** Reconocer que la justicia e imparcialidad va a permitir que todas las personas puedan acceder y beneficiarse de los aportes de nuestra profesión. Tomar las precauciones que aseguren que potenciales prejuicios, límites en nuestra competencia y algunas limitaciones de su pericia profesional, no nos conduzca ni permita consentir injustificadas acciones.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 4**

*Gestión por procesos en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022*

Nivel	Variable				Dimensiones			
	Gestión por procesos		Determinación de procesos		Seguimiento, medición y análisis de procesos		Mejora de procesos	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Alto	25	86	4	14	6	21	6	21
Medio	4	14	16	55	14	48	15	52
Bajo	0	0	9	31	9	31	8	28
Total	29	100	29	100	29	100	29	100

*Nota* la tabla 4 se aprecia que el 86% de los encuestados de la empresa Lácteos Verano EIRL, en el año 2022, considera que la gestión por procesos es alta con respecto a sus dimensiones, el 55% opina que el nivel de la determinación de procesos es regular, el 48% opina que el seguimiento, medición y análisis de procesos es regular, y finalmente el 52% manifiesta que el nivel de mejora de procesos también es regular.

**Tabla 5**

*Productividad laboral en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022*

Nivel	Variable				Dimensiones			
	Productividad laboral		Factor humano		Gestión productiva		Cualificación	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Alto	11	38	13	45	11	38	10	34
Medio	10	34	12	41	11	38	13	45
Bajo	8	28	4	14	7	24	6	21
Total	29	100	29	100	29	100	29	100

*Nota* la tabla 5 se aprecia que el 38% de los encuestados de la empresa Lácteos Verano EIRL, en el año 2022, considera que la productividad laboral es alta, en relación con sus dimensiones, un 45% es de opinión que el nivel del factor humano es alto, un 38% opina en relación a la gestión productiva que es alta, y finalmente un 45% manifiesta en relación al nivel de cualificación es regular.

H0: Los datos analizados siguen una distribución normal

H1: Los datos analizados no siguen una distribución normal

**Tabla 6***Prueba de normalidad de los datos de la muestra*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	0.123	29	0.200*	0.945	29	0.136
Productividad laboral	0.140	29	0.155	0.952	29	0.205

\*Esto es un límite inferior de la significación verdadera

*Nota* la tabla 6 se puede apreciar que existe un nivel de significancia (P valor) en las dos variables mayores a 0.05% por lo que se admite la hipótesis nula. De tal forma que se asegura que los datos sigan una normal distribución; y por tal razón, se empleará la prueba estadística de correlación de Pearson, a fin de comprobar la hipótesis de la investigación. En la tabla se puede observar que se ha empleado la escala Shapiro-Wilk para uso de prueba de normalidad, ya que ésta se emplea cuándo la muestra es pequeña ( $n \leq 35$ ) según fuente de (Malhotra, 2008).

OG: Establecer la relación entre gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima 2022.

H0: La gestión por procesos no se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022

H1: La gestión por procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022

**Tabla 7***Gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022*

		Gestión por procesos	Productividad laboral
Gestión por procesos	Correlación de Pearson	1	0.823**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	29	29
Productividad laboral	Correlación de Pearson	0.823**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	29	29

\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

*Nota* la tabla 7 se puede observar un nivel de significancia (P valor=0.000) menor a 0.05, por lo tanto, se refuta la hipótesis nula, lo que quiere decir, que, según la hipótesis alterna, la gestión por procesos no se relaciona de manera positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022; asimismo, se estableció el resultado del coeficiente en 0.823 de la correlación de Pearson, lo que se puede indicar que hay una correlación positiva alta, considerándose una alta relación.

OE1: Establecer la relación entre determinación y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

H0: La determinación de procesos no se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

HE1: La determinación de procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

### Tabla 8

*La dimensión determinación de procesos y la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022.*

		Determinación de procesos	Productividad laboral
Determinación de procesos	Correlación de Pearson	1	0.675**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	29	29
Productividad laboral	Correlación de Pearson	0.675**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	29	29

*Nota* la tabla 8 se puede observar que existe un nivel de significancia (P valor=0.000) menor a 0.05, lo que señala que se refuta la hipótesis nula, y comprueba que la dimensión determinación de procesos, se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022; asimismo, se estableció como resultado 0.675 como coeficiente de correlación de Pearson, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, considerándose que tiene una moderada relación.

OE2: Establecer la relación entre seguimiento, medición y análisis de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

H0: El seguimiento, medición y análisis de procesos no se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

HE2: El seguimiento, medición y análisis de procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

**Tabla 9**

*La dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos y la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022.*

		Seguimiento, medición y análisis de procesos	Productividad laboral
Seguimiento, medición y análisis de procesos	Correlación de Pearson	1	0.722**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	29	29
Productividad laboral	Correlación de Pearson	0.722**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	29	29

*Nota* la tabla 9 se puede observar que tiene un nivel de significancia (P valor=0.000) menor a 0.05, por lo que indica que se rechaza la hipótesis nula, lo que se puede establecer que la dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022; asimismo, se ha obtenido como resultado un 0.722 de coeficiente de correlación de Pearson, lo que señala que se puede considerar que tiene una alta relación, por tener una correlación positiva alta.

OE3: Establecer la relación mejora de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

H0: la mejora de procesos no se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

HE3: la mejora de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.

**Tabla 10**

*La dimensión mejora de procesos y la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022.*

		Mejora de procesos	Productividad laboral
Mejora de procesos	Correlación de Pearson	1	0.741**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	29	29
Productividad laboral	Correlación de Pearson	0.741**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	29	29

*Nota* la tabla 10 se puede observar el nivel de significancia (P valor=0.000) menor a 0.05, lo que señala que se refuta la hipótesis nula, por lo que se puede establecer que la dimensión mejora de procesos se relaciona positivamente con la productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, 2022; asimismo, se obtuvo el resultado de 0.741 como coeficiente de correlación de Pearson, por lo que se tiene una alta relación, debido a la existencia de una correlación positiva alta

### **Contrastación de hipótesis**

Teniendo como hipótesis en la investigación: la gestión por procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL. Por lo que se acepta la hipótesis de la investigación, al basarse en los resultados obtenidos, lo que se determina que la gestión por procesos se relaciona positivamente con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, en el año 2022; asimismo, al obtener el resultado 0.823 como coeficiente de correlación de Pearson, indica la existencia de una alta relación, al haberse obtenido una correlación positiva alta.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación se planteó como objetivo general establecer la relación entre gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL.

Se pudo determinar que el nivel de significancia ( $P$  valor=0.000) es menor a 0.05, a través de la prueba paramétrica de Pearson. Lo que nos indica la existencia de una relación de la variable gestión por procesos hacia la variable productividad laboral. Esto quiere decir que los conocimientos sobre gestión por procesos en la que participan los colaboradores de la empresa, tienden a considerar una relación con la productividad laboral, es decir en el factor humano, en la gestión productiva y en la cualificación de los colaboradores. Por lo expuesto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, donde refiere que existe una relación positiva de la gestión por procesos hacia la productividad laboral de la organización Lácteos Verano EIRL. Asimismo, se estableció el resultado del coeficiente en 0.823 de la correlación de Pearson, lo que se puede indicar que hay una correlación positiva alta, considerándose una alta relación.

Estos resultados son corroborados con la investigación realizada por Rázuri (2021) quien en el curso de su investigación, ha considerado tener por objetivo general el diseño de la estrategia metodológica, para gestionar que los procesos produzcan un incremento productivo laboral de la empresa Ingesagua. Se ha podido concluir que las variables gestión por procesos y productividad laboral tienen un nexo positivo alto y moderado, habiendo sido su validación por el coeficiente de correlación rho de Spearman a 0.542, sig. (bilateral) =0.000 y  $P \leq 0.05$ ; y, que la empresa Ingesagua implemente y ejecute la estrategia metodológica de gestión por procesos para que la productividad se incremente a través de los colaboradores.

Por lo tanto, al referirse a lo tratado anteriormente y hacer un análisis de los resultados, confirman que mientras mejor se conozca por parte de los colaboradores, el implementar la gestión por procesos en las tres dimensiones: determinar o seleccionar procesos; seguimiento, medición y análisis de procesos; y, mejora de procesos; se logrará un mejor desarrollo de los procesos en el área en que tengan que laborar, produciéndose niveles óptimos en la productividad laboral.

Al establecer si la dimensión determinación de procesos en la gestión por procesos tiene relación con la productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, se pudo encontrar que el nivel de significancia ( $P$  valor=0.000) es menor a 0.05, a través de la prueba paramétrica de Pearson. Lo que da a entender que existe relación de la dimensión determinación de procesos hacia la variable productividad laboral. Esto quiere decir que los conocimientos sobre la determinación de procesos en la que participan los colaboradores de la empresa, tienden a relacionarse con la productividad laboral, es decir en el factor humano, en la gestión productiva y en la cualificación de los colaboradores. Por lo mencionado, se refuta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna, en donde se estipula, que existe una relación positiva moderada de la dimensión determinación de procesos hacia la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL.

Estos resultados son corroborados con la investigación realizada por Alcívar (2021) ya que en su investigación acentúa lo importante que es el gestionar por procesos cada área de mantenimiento en organizaciones que se dedican a producir alcohol y azúcar, partiendo de la caña de azúcar cosechada. El principal objetivo del estudio ha sido conocer lo importante que es gestionar por procesos el área de mantenimiento y como ha incidido en su productividad, habiendo hecho uso de los recursos de manera eficiente. El estudio ha concluido que se tiene que precisar los fundamentos teóricos y los métodos del proyecto que necesitan para una gestión por procesos en el área de mantenimiento determinando los procesos necesarios.

Por lo tanto, de lo mencionado con anterioridad y al hacer un análisis de los resultados, se confirma que cuanto mejor se conozca la dimensión determinación de procesos y sus indicadores: identificación de productos, identificación de procesos y caracterización de procesos, por parte de los colaboradores de la empresa; y, que además se tome conciencia de su importancia, mejor se desarrollarán los procesos en el área que tenga que laborar, produciéndose niveles óptimos en la productividad laboral.

Al determinar si la dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos tienen relación con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, se pudo encontrar que el nivel de significancia ( $P$  valor=0.000) es menor a 0.05,

mediante la prueba paramétrica de Pearson. Lo que indica que hay presencia de una relación de la dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos hacia la variable productividad laboral. Esto quiere decir que los conocimientos sobre el seguimiento, medición y análisis de procesos donde participan los colaboradores de la organización, tienden a relacionarlos con la productividad laboral, es decir en el factor humano, en la gestión productiva y en la cualificación de los colaboradores. Ante lo expuesto se refuta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna, donde nos indica que existe una relación positiva alta de la dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos hacia la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL.

Estos resultados son corroborados con la investigación realizada por Calvache (2018) que estudió la empresa distribuidora y productora de resinas Poliacrilart, que lidera su negocio en Ecuador, adaptando las habituales necesidades de los proveedores. Inicialmente se estableció la línea base determinándose problemas relacionados con desactualizada información administrativa, falta de documentos de los procesos, carencia de indicadores para monitorear, falta de mediciones y controles en el área de producción, documentación manejada de manera manual, cada área de manera independiente, sin ninguna estandarización ni automatización de los procesos, afectando el manejo productivo de la organización. Se elaboró un plan para mejorar el control de los procesos productivos, permitiendo desarrollar una eficiente gestión de procesos mostrando resultados al incrementar la productividad y las utilidades de la empresa.

Por lo expuesto, bajo lo mencionado anteriormente y al realizar un análisis de estos resultados, se confirma que mientras más se conozca la dimensión seguimiento, medición y análisis de procesos, así como sus indicadores: falla del proceso, tiempo y control, por parte de los colaboradores de la empresa; y, que además se tome conciencia de su importancia, mejor desarrollarán los procesos en el área que tenga que laborar, produciéndose niveles óptimos en la productividad laboral.

Al precisar si la dimensión mejora de procesos en la gestión por procesos tiene relación con la productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, se pudo encontrar que el nivel de significancia ( $P$  valor=0.000) es menor a 0.05, por medio de la prueba paramétrica de Pearson. En tanto existe una relación de la dimensión mejora de procesos hacia la variable productividad laboral. Esto quiere decir que los conocimientos sobre la mejora de procesos que participan los colaboradores de la organización, tienden a relacionarlos con la productividad laboral, es decir en el factor humano, en la gestión productiva y en la cualificación de los colaboradores. Ante lo mencionado se refuta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna, donde hace referencia que existe una relación positiva alta de la dimensión mejora de procesos hacia la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL.

Estos estudios son corroborados con la investigación realizada por Eneque Flores et al. (2020) quienes nos dicen que la investigación ha tenido por objeto gestionar procesos, para lograr que la organización Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L. incremente su productividad. Esta se confirma por haber permitido entender la manera cómo gestionar los procesos, así como los problemas que se presentan. Concluyeron que la mejora continua busca la automatización de los procesos de envasado, sellado y codificado para lograr una reducción de costos. Matadamas, Morgan & Díaz (2017) al desarrollar un artículo sobre el presente tema de análisis de las pymes en Querétaro, han afirmado la realización de un estudio de campo, analizándose teorías de competitividad, mejora continua y gestión por procesos, con el fin de plantear en el sector industrial, propuestas para mejora de los procesos.

Por lo que se puede afirmar que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente y del análisis de los resultados, confirmamos que mientras más se conozca la dimensión mejora de procesos y sus indicadores: planear, hacer, verificar y actuar, por parte de los colaboradores de la empresa; y, que además se tome conciencia de su importancia, mejor desarrollarán los procesos en el área que tenga que laborar, produciéndose niveles óptimos en la productividad laboral.

## VI. CONCLUSIONES

### Primera

En cuanto al objetivo general, de establecer la relación entre gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL; se puede considerar que se logra alcanzar, porque el 86% de la muestra considera alta la gestión por procesos y el 38% considera alta la productividad laboral. Se ha determinado el coeficiente de correlación de Pearson, habiéndose obtenido como resultado 0.823 lo que indica que existe una correlación positiva alta, por lo que se puede considerar que tiene una alta relación.

### Segunda

El objetivo específico, de establecer la relación determinación de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL. Se ha determinado el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose como resultado 0.675 lo que manifiesta que existe una correlación positiva moderada, por lo que se puede considerar que tiene una moderada relación.

### Tercera

El objetivo específico, de establecer la relación entre seguimiento, medición y análisis de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL. Se ha determinado el coeficiente de correlación de Pearson, habiéndose obtenido como resultado 0.722 lo que manifiesta que hay una correlación positiva alta, por lo que se puede considerar que tiene una alta relación.

### Cuarta

El objetivo específico, de establecer la relación entre mejora de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL. Se ha determinado el coeficiente de correlación de Pearson, habiéndose obtenido como resultado 0.741 por lo que manifiesta que hay una correlación positiva alta, por lo que se puede considerar que tiene una alta relación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

La productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, se ve relacionada con la gestión por procesos al desempeñarse con eficiencia sus trabajadores. Sin embargo, se recomienda desarrollar un mayor acercamiento entre los colaboradores, a fin de seguir manteniendo una mejora continua en el clima laboral, se incremente el reconocimiento, comunicación y compromiso con el trabajo, y, se fortalezcan los conocimientos y habilidades mediante capacitaciones, acciones que repercutirán en beneficio del factor humano y de la empresa.

### **Segunda**

Es necesario que la empresa, identifique los procesos operacionales necesarios para producir u ofrecer los productos identificados, y, con el informe de éstos, se identifiquen los procesos de apoyo y los procesos estratégicos. Para ello es necesario contar con un mapa de procesos debidamente actualizado, ya que permite visualizar cómo se matizan las actividades, funciones, entradas y salidas o productos, permitiendo un mejor control de indicadores que ayuda a ser documentada la vía hacia el cliente satisfecho.

### **Tercera**

Es de vital importancia, que la empresa, defina cada indicador de desempeño en sus procesos, ya que son una herramienta excelente para valorar el nivel en que el proceso alcanza su objetivo y sirven para establecer las metas. Debe realizarse el análisis en lapsos periódicos y planificados de acuerdo a cada proceso, con la finalidad de reconocer sus tendencias; así también, para valorar los avances, que va a identificar el alcance de las metas y los problemas por resolver.

### **Cuarta**

Es conveniente que la empresa, ante la presencia de problemas en los procesos, aplique acciones de rápida implementación teniendo en cuenta, la mejora de procesos, rediseño de procesos o reingeniería de procesos. Estas acciones de mejora deberán tomar en cuenta si los procesos implican grandes cambios o mejoras no significativas. El método que debe emplear la empresa y que admite efectuar acciones de mejora continua en los procesos, se denomina el ciclo de Deming (PHVA).

## REFERENCIAS

- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Approach to Processes Management in Local Public Administration in Cuba: Conceptual Analysis and Procedure. *Econ. y Desarrollo La Habana -Cuba*, 159 no.1.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842018000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013)
- Alcívar, M. (2021). La Gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad. *Repositorio Digital ULVR*, 138.  
<http://200.24.193.135/bitstream/44000/4349/1/TM-ULVR-0284.pdf>
- Aldea, A. (2021). Influence of the Redesign of the Production Processes of a Flexible Packaging Company Based on Continuous Improvement. *Industrial Data, Lima*, 24 no.1.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>
- Asunis, F., De Gioannis, G., Dessì, P., Isipato, M., Lens, P. N. L., Muntoni, A., Polettini, A., Pomi, R., Rossi, A., & Spiga, D. (2020). The dairy biorefinery: Integrating treatment processes for cheese whey valorisation. *Journal of Environmental Management*, 276, 111240.  
<https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2020.111240>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 4, no. 10, 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baharin, R., Halal Syah Aji, R., Yussof, I., & Mohd Saukani, N. (2020). Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 13, N, 139–164.  
<https://doi.org/10.22059/ijms.2019.280284.673616>
- Bravo, J. (2011). Gestión de procesos alineados con la estrategia. In *Gestión de Procesos* (Cuarta, p. 9). EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.  
<https://www.evolucion.cl/product-page/gestión-de-procesos-octava-edición-1>
- Butt, J. (2020). A Conceptual Framework to Support Digital Transformation in Manufacturing Using an Integrated Business Process Management Approach. *Desings*, 1–39. <https://doi.org/10.3390/designs4030017>

- Cadena, V. (2018). Mejora de la productividad, en la línea de producción de queso Cheddar, mediante el estudio de métodos en la empresa Milma. *Escuela Politécnica Nacional Quito Ecuador*.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19411>
- Calvache, G. (2018). Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilart. *Repositorio Digital EPN*, 163.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/19737>
- Camacho Cuineme, V., Parra García, S. M., & Rodríguez Guevara, S. P. (2019). Applied methodologies to improve cost management in processes of dairy production and their impact on profitability. *Hojas y Hablas*,  
<http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/issue/view/14>.  
<https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n18a10>
- Camarena, M. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Revista Universidad y Empresa-Bogota*, 21 no.37.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (S. Marcos (ed.); 2005th ed.). [https://kupdf.net/download/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz\\_59065f94dc0d60a122959e9d\\_pdf](https://kupdf.net/download/metodologia-de-la-investigacion-cientifica-carrasco-diaz_59065f94dc0d60a122959e9d_pdf)
- Castañeda, A. (2019). Gestión de procesos y productividad, logística de valores empresa ProsegurLima 2019. *Thesis Universidad César Vallejo*, 106.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/39347>
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Rev. Esc.Adm.Neg. No 84*, 43–61.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Comex, P. (2020). Desempeño del mercado laboral peruano. In *Reportes - Sociedad de Comercio Exterior del Per*.  
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/informe-anual-laboral-001.pdf>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. In *Informe Especial N° 4 Covid 19*.  
[https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Cravero C., J. N. O. R. (2020). El rol de los aceites esenciales en los procesos fermentativos de lácteos: elaboración de yogur con aceite esencial de naranja. *Conicet. Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos Córdoba (ICYTAC). Córdoba. Argentina*.  
<https://www.researchgate.net/publication/349491240>
- Díaz Gabriel, Q. M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Fundación DIALNET, Vol. 22, N, 29–48*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Eneque Flores, K. A., Tello Barahona, J. M., & Vásquez Coronado, M. H. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio industria y servicios GMV EIRL. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación, 7(1)*. <https://doi.org/10.26495/icti.v7i1.1355>
- Fedulova, I., Voronkova, O., Zhuravlev, P., Gerasimova, E., Glyzina, M., & Alekhina, N. (2019). Labor Productivity and its role in the sustainable development of economy: on the example of a region. *ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES, Volume 7, 1059–1073*. [https://doi.org/https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(19\)](https://doi.org/https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(19))
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri, 2 Núm. 3, 140–164*. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Fontalvo-Herrera, T. J., De la Hoz-Granadillo, E., & Morelos-Gomez, J. (2017). Productivity and its Factors: Impact on Organizational Improvement. *Dimensión Empresarial, 16(1)*. <https://doi.org/10.15665/RDE.V15I2.1375>
- Fontalvo Herrera, T., De, E., Granadillo, L. H., & Morelos Gómez, J. (2017). Article 3 productivity and its factors: Impact on organizational improvement.

- Dimensión Empresarial* (2017), 16. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Geldos, P. (2019). Improving the Performance and Quality of Processes by Applying and Implementing Six Sigma Methodology in Furniture Manufacturing Process. *Technical University in Zvolen*, 193–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.5552/drvind.2019.1768>
- Ghodrati, N., Wing Yiu, T., Wilkinson, S., & Shahbazpour, M. (2018). Role of Management Strategies in Improving Labor Productivity in General Construction Projects in New Zealand: Managerial Perspective. *Ascelibrary.Org by Tufts University*. <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000641>
- Gomez, F. (2008). Aspectos básicos de la calidad y de la gestión por procesos. *Lurralde: Investigación y Espacio*, 31(ISSN 0211-5891), 277–289. <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur31/31gomez/31gomez.htm>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). Metodología de la investigación. In S. D. C. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES (Ed.), *Metodología de la investigación* (Quinta). [https://www.academia.edu/25455344/Metodología\\_de\\_la\\_investigación\\_Hernandez\\_Fernandez\\_y\\_Baptista\\_2010](https://www.academia.edu/25455344/Metodología_de_la_investigación_Hernandez_Fernandez_y_Baptista_2010)
- Hinojo, F., Aznar, I., & Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30 no. 76. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Lozada, K. (2022). La Gestión de la productividad. In A. A. the world's Research. (Ed.), *La Gestión de la productividad, Manual práctico* (Primera 19, p. 5). OIT. <https://unsa-pe.academia.edu/KenyoLozada>

- Mastrapa Barbara, Sánchez Antonio, Taramona Luis, H. M. (2020). Sistema de gestión calidad-medioambiente en empresas de productos lácteos. *Rev. de Investig. Agroproducción Sustentable. Camagüey, Cuba.*  
<https://doi.org/10.25127/aps.20203.669>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández-Nariño, A. (2019). Procedure for process management: methods and support tools. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328>
- Montesdeoca, R. y, & Pilosos, K. (2020). Evaluación fisicoquímica del lactosuero obtenido del queso fesco pasteurizado producido en el taller de procesos lácteos en la espm “MFL”. *Revista de Ciencia y Tecnología “El Higo.”*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5377/elhigo.v10i1.9921>
- Narváez, J. (2019). *Gestión de la productividad laboral en actividades de mantenimiento.* [https://Es.Linkedin.Com.](https://es.linkedin.com)  
<https://es.linkedin.com/pulse/gestión-de-la-productividad-laboral-en-actividades-jhon-narváez-mba>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis. *Ediciones de La U*, 538. <file:///C:/Users/manue/Desktop/TESIS-UCV/METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA ÑAUPAS MEJÍA NOVOA VILLAGÓMEZ.pdf>
- Núñez Laura, Vélez Milena, & Berdugo Carmen. (2004). Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (colombia). *Ingeniería & Desarrollo. Universidad Del Norte.*, 16(ISSN: 0122-3461), 45–58.  
<https://www.redalyc.org/pdf/852/85216004.pdf>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific Del (INDTEC)*, VOL. 3 NÚM.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Rázuri, H. (2021). Gestión por procesos para la productividad en la empresa Ingesagua, Lambayeque. *Universidad César Vallejo*, 89.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/61032>
- Rodríguez, Y. (2021). La gestión integral como una herramienta de la productividad. *Signos*, Vol. 11, Núm. 1, 2021, Enero-Junio, Pp. 11-21 *Universidad Santo Tomás*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465980001>
- Sánchez, M., Hernández, J., Molina, H., & García, M. (2020). Colaboradores satisfechos - productividad empresarial. *Boletín Científico De La Escuela Superior Atotonilco De Tula.*, 7 no. 14.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29057/esat.v7i14.6034>
- Simancas, R., Silvera, A., Garces, L., & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla Simancas. *Revista Venezolana de Gerencia*.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/html/>
- Statsenko, L., & Guharay, F. (2015). Procesamiento de leche y elaboración de productos lácteos. *Catholic Relief Services*, February.  
[https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/70088/Manual\\_de\\_procesamiento\\_de\\_productos\\_lacteos\\_CRS\\_USDA\\_CRS\\_2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/70088/Manual_de_procesamiento_de_productos_lacteos_CRS_USDA_CRS_2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Torres Guananga, G. P., Rodríguez Leon, J. C., Inca Falconi, A. F., Castelo Salazar, Á. G., & Ríos Sanipatin, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6).  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Tyson, Laura & Mischke, J. (2021). La productividad después de la pandemia. *El Economista > Opinión*. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-productividad-despues-de-la-pandemia-20210421-0125.html>
- Uquillas, G., & Gaibor, A. (2022). La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUID Ambato - Ecuador. *Repositorio Digital UNACH*, 47.  
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8861>

Valvuen, S. (2017). Gestión por procesos. In *Gestión por procesos*. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33132/9789585459236>

Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Cepal*.

[https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://doi.org/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)

Yuan, M., Zhang, Q., & Yin, H. (2019). Environmental management and labor productivity: The moderating role of quality management. *Elsevier, Journal of Environmental Management*, 1–7. <http://www.elsevier.com/locate/jenvman>

**ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables

#### Matriz de operacionalización de la variable 1: Gestión por Procesos

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rango
Gestión por procesos	(Gomez, 2008) define a la gestión por procesos como cualquier actividad o conjunto de actividades secuenciales, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas, materiales o inmateriales, suministrando productos, información y servicios a un cliente externo o interno a la empresa.	Para el estudio de estos aspectos se realizará mediante las dimensiones que se han identificado como: determinación de procesos, seguimiento, medición y análisis de procesos, y, mejora de procesos que serán dispuestas en un cuestionario a aplicar a los colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL y su medición por medio de la escala de Likert.	Determinación de procesos	Identificación de productos	1 – 2	LIKERT  Totalmente de acuerdo (5)  De acuerdo (4)  Indiferente (3)  En desacuerdo (2)  Totalmente en desacuerdo (1)	Alta (71-97)  Media (44-70)  Baja (17-43)
				Identificación de procesos	3 – 4		
				Caracterización de procesos	5 – 6		
			Seguimiento, medición y análisis de procesos	Falla del proceso	7 – 8		
				Tiempo	9 – 10		
				Control	11 - 12		
Mejora de procesos	Planear	13 – 14					
	Hacer	15 – 16					
	Verificar	17 – 18					
	Actuar	19 - 20					

**Matriz de operacionalización de la variable 2: Productividad Laboral**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y Rango
Productividad Laboral	La definición conceptual según Narváez (2019) citado por Monzón (2009) acerca de la productividad laboral, la conceptúa como una afinidad entre la mano de obra ocupada y la producción, y muestra si se está utilizando la mano de obra de manera conveniente en los procesos productivos.	Para el estudio de estos aspectos se realizará mediante las dimensiones que se han identificado como: factor humano, gestión productiva y cualificación, que serán dispuestas en un cuestionario a aplicar a los colaboradores de la empresa Lácteos Verano EIRL y su medición por medio de la escala de Likert.	Factor Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Competencias</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	01 – 02 03 – 04 05 – 06 07 - 08	LIKERT  Totalmente de acuerdo (5)  De acuerdo (4)	Alta (104-119)  Media (87-103)  Baja (70-86)
			Gestión Productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima</li> <li>- Máquinas</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Medición</li> </ul>	09 – 10 11 – 12 13 – 14 15 – 16	Indiferente (3)  En desacuerdo (2)	
			Cualificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra</li> <li>- Método de trabajo</li> <li>- Formación y desarrollo</li> <li>- Participación</li> </ul>	17 – 18 19 – 20 21 - 22 23 - 24	Totalmente en desacuerdo (1)	

## Anexo 2: Matriz de consistencia

### Matriz de consistencia

Título: Gestión por procesos y productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima 2022					
Problema	Hipótesis	Objetivos	VARIABLES	Metodología	Población
<p>Problema General: ¿De qué manera la gestión por procesos se relaciona con la productividad laboral en la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022?</p> <p>Problemas específicos: 1) ¿De qué manera la determinación de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022?</p> <p>2) ¿De qué manera el seguimiento, medición y análisis de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022?</p> <p>3) ¿De qué manera la mejora de procesos se relaciona con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022?</p>	<p>Hipótesis General: La gestión por procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: 1) La determinación de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022</p> <p>2) El seguimiento, medición y análisis de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p> <p>3) La mejora de procesos tiene relación positiva con la productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p>	<p>Objetivo General: Establecer la relación entre gestión por procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: 1) Establecer la relación entre determinación de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p> <p>2) Establecer la relación entre seguimiento, medición y análisis de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p> <p>3) Establecer la relación entre mejora de procesos y productividad laboral de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima, 2022.</p>	<p>Variable 1: Gestión por procesos</p> <p>Variable 2: Productividad laboral</p>	<p>Investigación con enfoque cuantitativo, tipo básica.</p> <p>Diseño no experimental, de corte transversal. Nivel descriptivo correlacional.</p> <p>Método hipotético deductivo.</p>	29

SOLICITO: permiso para realizar  
trabajo de investigación.

Señor Don Alberto Darío VERANO SIUCE  
Gerente General de la empresa LÁCTEOS VERANO EIRL

Manuel TORRES DÁVILA, identificado con DNI 42808860 y CU 7002855839, con domicilio en la calle Los Saucos 114 Urbanización El Remanso - La Molina en la ciudad de Lima. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo lo siguiente:

Que habiendo obtenido el grado de Bachiller en Ciencias Administrativas y encontrándome aplicando para obtener mi titulación profesional en la Universidad César Vallejo filial Ate, solicito a usted permiso para realizar trabajo de investigación en su organización sobre "¿De qué manera la Gestión por Procesos influye en la Productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima 2022?" para optar el Título de Licenciado en Administración.

POR LO EXPUESTO: Mucho agradeceré a usted acceder a lo solicitado.

La Molina, 04 de junio del 2022.

  
MANUEL TORRES DÁVILA  
DNI 42808860

*Antoniogardo*  
LACTEOS VERANO E.I.R.L.  
*Alonso*  
Alberto Darío Verano Siuce  
GERENTE GENERAL

04/06/22



*Lácteos Verano E.I.R.L*  
RUC: 20468257212

Lima junio de 2022

Señores

Universidad Cesar Vallejo

Estimados:

Sirva la presente carta para saludarles y a la vez indicarles, que se permite realizar la investigación "¿De qué manera la gestión de procesos influye en la productividad de la empresa Lácteos Verano E.I.R.L?, en el periodo del 7 de junio al 7 de octubre del presente año 2022 a Manuel Torres Dávila, identificado con DNI:42808860 y CU7002855839, con domicilio en la calle Los Saucos 114 Urbanización El Remanso -La Molina en la ciudad de Lima.

Agradecemos que hayan pensado en nosotros para la realización de su investigación y esperando contribuir en futuros eventos.

Atentamente

LÁCTEOS VERANO E.I.R.L.  
  
.....  
Alberto Dario Verano Siles  
GERENTE GENERAL

### Anexo 3: Instrumentos de medición de variables

#### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás preguntas con respecto a la gestión por procesos. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta con una X según corresponda. Recuerda marcar sólo una alternativa.

**OPCIONES DE RESPUESTA:** 1 = Totalmente en desacuerdo  
2 = En desacuerdo  
3 = Indiferente  
4 = De acuerdo  
5 = Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Se identifica con claridad la generación de valor en los productos debido a una adecuada gestión de procesos.					
2	Se identifica claramente los procesos para cada producto en el puesto que desempeña el trabajo.					
3	Se identifica las actividades en los procesos operativos para la elaboración de un producto					
4	Se identifica los procedimientos de cada actividad que conforma los procesos de producción.					
5	Los procesos resultan adecuados cuando se conocen sus características.					
6	Los procesos actualizados generan el mínimo de residuos o desperdicios en la producción y en la administración.					
7	El seguimiento de los procesos es permanente para evitar fallas en el resultado.					
8	Las fallas en las tareas diarias se reducen cuando se evalúa el cumplimiento de las actividades propias del proceso.					
9	Los plazos previstos para cada proceso permiten a la empresa alcanzar los objetivos establecidos para cada área.					
10	En la mayoría de veces los procesos se realizan en menor tiempo al previsto sin afectar la calidad.					
11	Comprobar el cumplimiento de los procedimientos para cada proceso permite obtener resultados de calidad.					
12	Analizo los procedimientos de las actividades que contiene el proceso para determinar el grado de eficacia.					
13	La mejora de procesos en el área de trabajo debe tener el propósito de orientar esfuerzos en la misma dirección.					
14	El objetivo de mejora en cada proceso se implementa para eliminar la causa que le afecta.					
15	Puedo aportar con mi experiencia y práctica en la mejora de los procesos del área en que trabajo.					
16	Las actividades son ejecutadas con eficiencia cuando el colaborador está informado y motivado.					
17	Verificar la mejora de procesos en cada área busca dar un resultado con los atributos que exige el cliente.					
18	Se realizan verificaciones periódicas para asegurar el sistema de gestión de inocuidad y calidad en los productos.					
19	Se corrige o mejora la ejecución del plan de mejora de procesos según los errores comprobados.					
20	Procesar un producto según las exigencias que requiere el cliente es darle calidad a su pedido.					

## **CUESTIONARIO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL**

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrarás preguntas con respecto a la variable productividad laboral. Lee cada una con mucha atención; luego, marca la respuesta con una X según corresponda. Recuerda marcar sólo una alternativa.

**OPCIONES DE RESPUESTA:** 1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Indiferente

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Estoy motivado con la realización de mi trabajo en la empresa por la consideración y respeto que existe.					
2	Mi trabajo es reconocido por parte de los supervisores y jefes.					
3	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y las oportunidades de crecimiento personal que brinda la empresa.					
4	Siento orgullo de decirle a otros que trabajo en la empresa por el trato justo que me dan.					
5	Los conocimientos y habilidades que cuento son competentes por las capacitaciones que recibo anualmente.					
6	Los trabajadores de la empresa son evaluados permanentemente en el cumplimiento de sus funciones.					
7	En el área de trabajo existe la participación voluntaria y espontánea de los colaboradores para lograr mejores resultados.					
8	Se recibe apoyo de los gerentes para resolver asuntos urgentes de trabajo.					
9	La materia prima (leche) que se recibe en la empresa reúne las condiciones de inocuidad y calidad.					
10	Los insumos, envases y otros requerimientos para la producción se almacenan adecuadamente.					
11	La empresa cuenta con equipos y herramientas operativas para el desarrollo eficiente de su trabajo.					
12	Se realiza el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento de la empresa.					
13	El entorno laboral ofrece las comodidades para el trabajo, con ambientes ordenados limpios e iluminados.					
14	El medio ambiente de trabajo ofrece seguridad, tranquilidad y con el mobiliario necesario.					
15	Existen los medios adecuados para hacer la medición y control de los procesos.					
16	Existe un registro periódico estadístico de los costos, gastos y el volumen de producción.					
17	La capacitación mejora los métodos empleados en los procesos operativos de la empresa.					
18	Los procesos mejorados que aplico en el trabajo me incentivan el lograr los resultados esperados.					
19	La estandarización de un proceso se logra por las habilidades desarrolladas con la práctica.					
20	Los procesos mejoran los métodos de trabajo por el orden en la secuencia repetitiva para obtener un resultado.					
21	La formación que se obtiene considera oportunidades de desarrollo y capacidades como ventaja competitiva.					
22	La formación para identificar brechas en los procesos permite ser mejorados.					
23	Los espacios de participación en la empresa permiten aportar con los conocimientos adquiridos para mejora de los procesos.					
24	La participación de los trabajadores en las capacitaciones de la empresa tiene un alto nivel de asistencia.					

## Anexo 4: Validación del instrumento de investigación mediante juicio de expertos

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

N o	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia			Relevancia			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias		
		1	2	3	1	2	3	M	D	A	M			
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Determinación de procesos	M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>Indicador: Identificación de productos.</b> - Identificar claramente la manera cómo se genera y agrega valor al producto y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.				x				x					x
1	Se identifica con claridad la generación de valor en los productos debido a una adecuada gestión de procesos.				x				x					x
2	Se identifica claramente los procesos para cada producto en el puesto que desempeña el trabajo.				x				x					x
	<b>Indicador: Identificación de procesos.</b> - Identificar los procesos misionales u operativos que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados.				x				x					x
3	Se identifica las actividades en los procesos operativos para la elaboración de un producto				x				x					x
4	Se identifica los procedimientos de cada actividad que conforma los procesos de producción.				x				x					x
	<b>Indicador: Caracterización de procesos.</b> - Determinar claramente los procedimientos, actividades y tareas propias del proceso.				x				x					x
5	Los procesos resultan adecuados cuando se conocen sus características.				x				x					x
6	Los procesos actualizados generan el mínimo de residuos o desperdicios en la producción y en la administración.				x				x					x





Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ x ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: **Mgrt. Gabriela Medina Guizado**

**DNI: 72674439**

**Especialidad del validador:**

**LIMA 17 de julio del 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la productividad laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M	D	A	M	D	A	M	D	A	
	<b>DIMENSIÓN 1: Factor Humano.</b> - comportamiento grupal y ambiente social de trabajo.	M	D	A	M	D	A	M	D	A	
	<b>Indicador: Motivación.</b> - Aspectos asociados a reconocimiento, comunicación, compromiso con el trabajo y responsabilidad.			x			x			x	
01	Estoy motivado con la realización de mi trabajo en la empresa por la consideración y respeto que existe.			x			x			x	
02	Mi trabajo es reconocido por parte de los supervisores y jefes.			x			x			x	
	<b>Indicador: Satisfacción laboral.</b> - Ante el logro de objetivos, beneficios y retribuciones económicas y cargas de trabajo.			x			x			x	
03	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y las oportunidades de crecimiento personal que brinda la empresa.			x			x			x	
04	Siento orgullo de decirle a otros que trabajo en la empresa por el trato justo que me dan.			x			x			x	
	<b>Indicador: Competencias.</b> - Incluye el nivel de competencias, identificación de competencias requeridas, desarrollo y evaluación de competencias, inversión en el desarrollo de capacidades.			x			x			x	
05	Los conocimientos y habilidades que cuento son competentes por las capacitaciones que recibo anualmente.			x			x			x	
06	Los trabajadores de la empresa son evaluados permanentemente en el cumplimiento de sus funciones.			x			x			x	
	<b>Indicador: Trabajo en equipo.</b> - Considera las relaciones de trabajo, visión común, cooperación y aporte de los empleados a equipos de trabajo.			x			x			x	

07	En el área de trabajo existe la participación voluntaria y espontánea de los colaboradores para lograr mejores resultados.				x					x					x	
08	Se recibe apoyo de los gerentes para resolver asuntos urgentes de trabajo.				x					x					x	
	<b>DIMENSIÓN 2: Gestión Productiva.</b> - gestión de los procesos y las capacidades/control de la empresa.				x					x					x	
	<b>Indicador: Materia prima.</b> - Incluye la funcionalidad, disponibilidad y calidad de la materia prima.				x					x					x	
09	La materia prima (leche) que se recibe en la empresa reúne las condiciones de inocuidad y calidad.				x					x					x	
10	Los insumos, envases y otros requerimientos para la producción se almacenan adecuadamente.				x					x					x	
	<b>Indicador: Máquinas.</b> - Comprende aspectos de la vida útil, disponibilidad, mantenimiento y adquisición de maquinaria.				x					x					x	
11	La empresa cuenta con equipos y herramientas operativas para el desarrollo eficiente de su trabajo.				x					x					x	
12	Se realiza el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento de la empresa				x					x					x	
	<b>Indicador: Medio ambiente.</b> - Asociado con seguridad, orden y limpieza, iluminación, tranquilidad y mobiliario.				x					x					x	
13	El entorno laboral ofrece las comodidades para el trabajo, con ambientes ordenados limpios e iluminados.				x					x					x	
14	El medio ambiente de trabajo ofrece seguridad, tranquilidad y con el mobiliario necesario.				x					x					x	
	<b>Indicador: Medición.</b> - Abarca registros de producción, análisis de sobretiempos, controles de calidad y análisis de registros de procesos.				x					x					x	
15	Existen los medios adecuados para hacer la medición y control de los procesos.				x					x					x	
16	Existe un registro periódico estadístico de los costos, gastos y el volumen de producción.				x					x					x	



**Observaciones:** Para la dimensión capacitación ampliar el número de ítems por indicador.

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [ x ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y Nombres del juez validador:** Mgtr. Gabriela Medina Guizado

**DNI:** 72674439

**Especialidad del validador:**

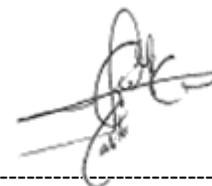
**LIMA 17 de julio del 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

N o	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia			Relevancia			Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias		
		1	2	3	1	2	3	M	D	A	M			
	<b>DIMENSIÓN 1:</b> Determinación de procesos	M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>Indicador: Identificación de productos.</b> - Identificar claramente la manera cómo se genera y agrega valor al producto y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.													
1	Se identifica con claridad la generación de valor en los productos debido a una adecuada gestión de procesos.				X				X					X
2	Se identifica claramente los procesos para cada producto en el puesto que desempeña el trabajo.				X				X					X
	<b>Indicador: Identificación de procesos.</b> - Identificar los procesos misionales u operativos que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados.													
3	Se identifica las actividades en los procesos operativos para la elaboración de un producto				X				X					X
4	Se identifica los procedimientos de cada actividad que conforma los procesos de producción.				X				X					X
	<b>Indicador: Caracterización de procesos.</b> - Determinar claramente los procedimientos, actividades y tareas propias del proceso.													
5	Los procesos resultan adecuados cuando se conocen sus características.				X				X					X
6	Los procesos actualizados generan el mínimo de residuos o desperdicios en la producción y en la administración.				X				X					X
	<b>DIMENSIÓN 2:</b> Seguimiento, medición y análisis de procesos													
	<b>Indicador: Falla del proceso.</b> - número de defectos asociados a resultados de eficacia.													
7	El seguimiento de los procesos es permanente para evitar fallas en el resultado.				X				X					X
8	Las fallas en las tareas diarias se reducen cuando se evalúa el cumplimiento de las actividades propias del proceso.				X				X					X



	<b>Indicador: Actuar.</b> - corregir o mejorar la ejecución del plan, según lo identificado en la etapa VERIFICAR si hay retrasos, si no se han cumplido bien las actividades.														
19	Se corrige o mejora la ejecución del plan de mejora de procesos según los errores comprobados.			X				X							X
20	Procesar un producto según las exigencias que requiere el cliente es darle calidad a su pedido.			X				X							X

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y Nombres del juez validador Mg: EDINSON ANTONIO FERNANDEZ VEGA

DNI: 10195481

Especialidad del validador: licenciado en Administración

LIMA 19 de JULIO del 2022

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
dimensión específica del constructo

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad Administración**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la productividad laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		M D	D A	A M	M D	D A	A M	M D	D A	A M	
	<b>DIMENSIÓN 1: Factor Humano.</b> - comportamiento grupal y ambiente social de trabajo.										
	<b>Indicador: Motivación.</b> - Aspectos asociados a reconocimiento, comunicación, compromiso con el trabajo y responsabilidad.			x			x			x	
01	Estoy motivado con la realización de mi trabajo en la empresa por la consideración y respeto que existe.			x			x			x	
02	Mi trabajo es reconocido por parte de los supervisores y jefes.			x			x			x	
	<b>Indicador: Satisfacción laboral.</b> - Ante el logro de objetivos, beneficios y retribuciones económicas y cargas de trabajo.			x			x			x	
03	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo y las oportunidades de crecimiento personal que brinda la empresa.			x			x			x	
04	Siento orgullo de decirle a otros que trabajo en la empresa por el trato justo que me dan.			x			x			x	
	<b>Indicador: Competencias.</b> - Incluye el nivel de competencias, identificación de competencias requeridas, desarrollo y evaluación de competencias, inversión en el desarrollo de capacidades.			x			x			x	
05	Los conocimientos y habilidades que cuento son competentes por las capacitaciones que recibo anualmente.			x			x			x	
06	Los trabajadores de la empresa son evaluados permanentemente en el cumplimiento de sus funciones.			x			x			x	
	<b>Indicador: Trabajo en equipo.</b> - Considera las relaciones de trabajo, visión común, cooperación y aporte de los empleados a equipos de trabajo.			x			x			x	

07	En el área de trabajo existe la participación voluntaria y espontánea de los colaboradores para lograr mejores resultados.				x					x					x	
08	Se recibe apoyo de los gerentes para resolver asuntos urgentes de trabajo.				x					x					x	
	<b>DIMENSIÓN 2: Gestión Productiva.</b> - gestión de los procesos y las capacidades/control de la empresa.				x					x					x	
	<b>Indicador: Materia prima.</b> - Incluye la funcionalidad, disponibilidad y calidad de la materia prima.				x					x					x	
09	La materia prima (leche) que se recibe en la empresa reúne las condiciones de inocuidad y calidad.				x					x					x	
10	Los insumos, envases y otros requerimientos para la producción se almacenan adecuadamente.				x					x					x	
	<b>Indicador: Máquinas.</b> - Comprende aspectos de la vida útil, disponibilidad, mantenimiento y adquisición de maquinaria.				x					x					x	
11	La empresa cuenta con equipos y herramientas operativas para el desarrollo eficiente de su trabajo.				x					x					x	
12	Se realiza el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento de la empresa				x					x					x	
	<b>Indicador: Medio ambiente.</b> - Asociado con seguridad, orden y limpieza, iluminación, tranquilidad y mobiliario.				x					x					x	
13	El entorno laboral ofrece las comodidades para el trabajo, con ambientes ordenados limpios e iluminados.				x					x					x	
14	El medio ambiente de trabajo ofrece seguridad, tranquilidad y con el mobiliario necesario.				x					x					x	
	<b>Indicador: Medición.</b> - Abarca registros de producción, análisis de sobretiempos, controles de calidad y análisis de registros de procesos.				x					x					x	
15	Existen los medios adecuados para hacer la medición y control de los procesos.				x					x					x	
16	Existe un registro periódico estadístico de los costos, gastos y el volumen de producción.				x					x					x	

	<b>DIMENSIÓN 3: Cualificación.</b> - el nivel de entrenamiento y conocimiento alcanzado por los empleados influye de forma significativa en la productividad laboral (Yunus et al., 2014).													
	<b>Indicador: Mano de obra.</b> - abarca habilidades, incentivos y capacitación													
17	La capacitación mejora los métodos empleados en los procesos operativos de la empresa.			x				x					x	
18	Los procesos mejorados que aplico en el trabajo me incentivan el lograr los resultados esperados.			x				x					x	
	<b>Indicador: Método de trabajo.</b> - Explora sobre estandarización de procesos, distribución de operaciones, mejora a métodos de trabajo.													
19	La estandarización de un proceso se logra por las habilidades desarrolladas con la práctica.			x				x					x	
20	Los procesos mejoran los métodos de trabajo por el orden en la secuencia repetitiva para obtener un resultado.			x				x					x	
	<b>Indicador: Formación y desarrollo.</b> - considera oportunidades de desarrollo, formación a partir de identificación de brechas, formación en áreas no técnicas y capacidades como fuente de ventaja competitiva.													
21	La formación que se obtiene considera oportunidades de desarrollo y capacidades como ventaja competitiva.			x				x					x	
22	La formación para identificar brechas en los procesos permite ser mejorados.			x				x					x	
	<b>Indicador: Participación.</b> - Comprende el nivel de participación en las decisiones, existencia de espacios de participación, mecanismos de consulta y aportes de mejora.													
23	Los espacios de participación en la empresa permiten aportar con los conocimientos adquiridos para mejora de los procesos.			x				x					x	
24	La participación de los trabajadores en las capacitaciones de la empresa tiene un alto nivel de asistencia.			x				x					x	

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

**Apellidos y Nombres del juez validador Mg.: EDINSON ANTONIO FERNANDEZ VEGA**

**DNI: 10195481**

**Especialidad del validador: licenciado en Administración**

**LIMA 19 de Julio del 2022**

**<sup>1</sup>Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
dimensión específica del constructo

**<sup>2</sup>Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad Administración**

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión por procesos

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia			Relevancia			Claridad			Sugerencias			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				
	<b>DIMENSIÓN 1: Determinación de procesos</b>	M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	
	<b>Indicador: Identificación de productos</b>													
1	Se identifica con claridad la generación de valor en los productos debido a una adecuada gestión de procesos.			X				X				X		
2	Se identifica claramente los procesos para cada producto en el puesto que desempeña el trabajo.			X				X				X		
	<b>Indicador: Identificación de procesos</b>													
3	Se identifica las actividades en los procesos operativos para la elaboración de un producto			X				X				X		
4	Se identifica los procedimientos de cada actividad que conforma los procesos de producción.			X				X				X		
	<b>Indicador: Caracterización de procesos</b>													
5	Los procesos resultan adecuados cuando se conocen sus características.			X				X				X		
6	Los procesos actualizados generan el mínimo de residuos o desperdicios en la producción y en la administración.			X				X				X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos</b>			X				X				X		
	<b>Indicador: Falla del proceso</b>													
7	El seguimiento de los procesos es permanente para evitar fallas en el resultado.			X				X				X		

8	Las fallas en las tareas diarias se reducen cuando se evalúa el cumplimiento de las actividades propias del proceso.			X					X				X	
<b>Indicador: Tiempo</b>														
9	Los plazos previstos para cada proceso permiten a la empresa alcanzar los objetivos establecidos para cada área.			X					X				X	
10	En la mayoría de veces los procesos se realizan en menor tiempo al previsto sin afectar la calidad.			X					X				X	
<b>Indicador: Control</b>														
11	Comprobar el cumplimiento de los procedimientos para cada proceso permite obtener resultados de calidad.			X					X				X	
12	Analizo los procedimientos de las actividades que contiene el proceso para determinar el grado de eficacia.			X					X				X	
<b>DIMENSIÓN 3: Mejora de Procesos</b>														
<b>Indicador: Planear</b>														
13	La mejora de procesos en el área de trabajo debe tener el propósito de orientar esfuerzos en la misma dirección.			X					X				X	
14	El objetivo de mejora en cada proceso se implementa para eliminar la causa que le afecta.			X					X				X	
<b>Indicador: Hacer</b>														
15	Puedo aportar con mi experiencia y práctica en la mejora de los procesos del área en que trabajo.			X					X				X	
16	Las actividades son ejecutadas con eficiencia cuando el colaborador está informado y motivado.			X					X				X	
<b>Indicador: Verificar</b>														
17	Verificar la mejora de procesos en cada área busca dar un resultado con los atributos que exige el cliente.			X					X				X	

18	Se realizan verificaciones periódicas para asegurar el sistema de gestión de inocuidad y calidad en los productos.			X					X				X	
	<b>Indicador: Actuar</b>													
19	Se corrige o mejora la ejecución del plan de mejora de procesos según los errores comprobados.			X					X				X	
20	Procesar un producto según las exigencias que requiere el cliente es darle calidad a su pedido.			X					X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

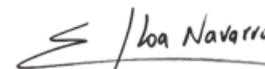
Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y Nombres del juez validador **Mg. Erika Loa Navarro**

DNI: 44170385

Especialidad del validador: **Lic. Administración de Empresas**

LIMA de julio del 2022



-----  
**Mg. Lic. Adm. Erika Loa Navarro**  
**DOCENTE**  
**CLAD N° 10240**  
-----

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

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

**Firma del Experto Informante.**



	<b>Indicador: Materia prima</b>																		
09	La materia prima (leche) que se recibe en la empresa reúne las condiciones de inocuidad y calidad.			X				X						X					
10	Los insumos, envases y otros requerimientos para la producción se almacenan adecuadamente.			X				X						X					
	<b>Indicador: Máquinas</b>																		
11	La empresa cuenta con equipos y herramientas operativas para el desarrollo eficiente de su trabajo.			X				X						X					
12	Se realiza el mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento de la empresa			X				X						X					
	<b>Indicador: Medio ambiente</b>																		
13	El entorno laboral ofrece las comodidades para el trabajo, con ambientes ordenados limpios e iluminados.			X				X						X					
14	El medio ambiente de trabajo ofrece seguridad, tranquilidad y con el mobiliario necesario.			X				X						X					
	<b>Indicador: Medición</b>																		
15	Existen los medios adecuados para hacer la medición y control de los procesos.			X				X						X					
16	Existe un registro periódico estadístico de los costos, gastos y el volumen de producción.			X				X						X					
	<b>DIMENSIÓN 3: Cualificación</b>																		
	<b>Indicador: Mano de obra</b>																		
17	La capacitación mejora los métodos empleados en los procesos operativos de la empresa.			X				X						X					
18	Los procesos mejorados que aplico en el trabajo me incentivan el lograr los resultados esperados.			X				X						X					

	<b>Indicador: Método de trabajo</b>													
19	La estandarización de un proceso se logra por las habilidades desarrolladas con la práctica.		X				X					X		
20	Los procesos mejoran los métodos de trabajo por el orden en la secuencia repetitiva para obtener un resultado.		X				X					X		
	<b>Indicador: Formación y desarrollo</b>													
21	La formación que se obtiene considera oportunidades de desarrollo y capacidades como ventaja competitiva.		X				X					X		
22	La formación para identificar brechas en los procesos permite ser mejorados.		X				X					X		
	<b>Indicador: Participación</b>													
23	Los espacios de participación en la empresa permiten aportar con los conocimientos adquiridos para mejora de los procesos.		X				X					X		
24	La participación de los trabajadores en las capacitaciones de la empresa tiene un alto nivel de asistencia.		X				X					X		

Observaciones: \_\_\_\_\_

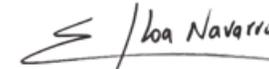
Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y Nombres del juez validador **Mg Erika Loa Navarro**

DNI: 44170385

Especialidad del validador: **Lic. Administración de Empresas**

LIMA de julio del 2022



-----  
**Mg. LIC. ADM. ERIKA LOA NAVARRO**  
**DOCENTE**  
**CLAD N° 10240**  
-----

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.

**Anexo 5: Confiabilidad del Instrumento GESTIÓN POR PROCESOS**

Encuestado/ Ítems	Determinación de procesos							Seguimiento, medición y análisis de procesos							Mejora de procesos							TOTALES		
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	19		20	TOTAL
E1	5	4	4	4	5	4	26	1	1	4	5	5	5	21	1	5	5	5	5	5	4	5	35	82
E2	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	4	4	4	26	5	4	4	4	5	5	5	5	37	89
E3	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	4	4	4	22	4	3	5	5	4	5	5	4	35	80
E4	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	5	5	26	5	4	5	5	4	5	5	4	37	89
E5	3	5	4	2	4	5	23	3	4	3	3	5	4	22	5	4	5	4	5	3	5	5	36	81
E6	4	3	4	4	5	3	23	5	5	5	4	5	4	28	4	4	3	5	4	5	4	5	34	85
E7	4	4	3	5	5	4	25	4	4	5	4	5	4	26	4	5	5	5	5	4	4	4	36	87
E8	4	4	4	3	4	3	22	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	4	4	4	4	4	33	79
E9	3	4	3	3	3	3	19	4	4	4	2	4	3	21	4	4	3	4	3	4	2	4	28	68
E10	4	4	4	3	4	4	23	4	5	5	5	4	4	27	5	5	5	5	4	4	4	5	37	87
E11	4	4	4	4	5	4	25	5	4	4	4	4	4	25	4	4	5	4	4	4	4	4	33	83
E12	4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	2	4	5	24	4	4	5	4	5	5	4	5	36	86
E13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	5	2	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	89
E14	4	4	4	4	5	5	26	5	4	3	5	4	4	25	5	5	5	5	5	4	5	5	39	90
E15	4	4	5	4	3	2	22	2	3	2	5	5	5	22	5	5	5	5	4	4	4	5	37	81
E16	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	3	4	3	21	3	3	4	3	3	4	4	5	29	72
E17	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	4	29	5	5	5	5	5	5	5	4	39	97
E18	5	5	5	5	4	5	29	5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	5	5	5	4	5	38	96
E19	3	4	4	4	4	4	23	1	4	1	3	5	4	18	5	5	5	4	5	3	2	2	31	72
E20	4	3	4	4	5	4	24	5	2	4	2	3	5	21	5	3	5	2	3	4	2	5	29	74
E21	3	5	5	5	5	4	27	5	4	3	4	5	3	24	4	4	5	5	5	5	4	4	36	87
E22	4	4	3	4	3	2	20	3	3	4	2	3	2	17	4	4	5	3	4	4	3	4	31	68
E23	4	4	3	3	4	2	20	5	5	5	4	4	4	27	5	5	4	5	4	4	4	5	36	83
E24	4	3	3	4	4	3	21	2	2	2	3	5	3	17	5	5	5	5	5	3	4	4	36	74
E25	4	3	5	5	4	2	23	3	3	4	2	2	3	17	4	4	4	4	3	4	3	4	30	70
E26	3	4	4	3	4	3	21	4	5	4	3	3	3	22	3	3	4	3	3	4	4	5	29	72
E27	4	5	4	5	5	5	28	5	5	5	4	5	5	29	5	4	5	5	5	5	5	5	39	96
E28	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	5	5	5	5	38	85
E29	4	3	3	4	4	2	20	4	2	4	2	4	3	19	4	4	4	4	2	3	4	4	29	68
<b>TOTALES</b>	<b>115</b>	<b>116</b>	<b>116</b>	<b>114</b>	<b>122</b>	<b>106</b>	<b>689</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>115</b>	<b>103</b>	<b>124</b>	<b>114</b>	<b>678</b>	<b>125</b>	<b>124</b>	<b>134</b>	<b>126</b>	<b>123</b>	<b>124</b>	<b>117</b>	<b>130</b>	<b>1003</b>	<b>2370</b>

**PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Encuestado/ Ítems	Factor humano									Gestión productiva									Cualificación									TOTALES
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
E1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	5	5	5	5	5	4	39	119
E2	5	4	4	4	4	5	4	4	34	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	4	5	4	5	4	5	37	111
E3	5	4	5	5	5	4	4	4	36	4	4	4	4	4	5	5	4	34	5	4	4	4	4	4	4	4	33	103
E4	5	4	5	5	4	4	4	5	36	3	3	4	5	5	5	5	5	35	5	4	5	5	5	4	4	4	36	107
E5	5	4	4	2	1	5	5	5	31	5	5	4	4	5	5	4	5	37	4	4	2	5	2	5	4	5	31	99
E6	5	5	5	5	4	4	5	5	38	5	5	5	5	5	5	4	4	38	5	5	4	4	4	4	4	5	35	111
E7	5	4	5	5	5	4	4	5	37	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	4	4	4	4	36	112
E8	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	4	4	4	4	4	32	96
E9	4	3	3	2	2	3	4	3	24	3	3	4	4	4	3	3	4	28	3	3	3	4	4	4	4	4	29	81
E10	5	5	5	5	4	4	4	5	37	4	5	4	4	4	4	4	5	34	5	5	5	4	4	5	5	4	37	108
E11	4	4	4	4	4	3	3	4	30	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	32	95
E12	5	4	5	5	4	4	4	5	36	4	4	4	4	5	5	5	5	36	4	4	4	3	4	4	5	3	31	103
E13	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	4	5	4	3	4	4	4	33	112
E14	4	4	5	5	4	5	5	4	36	5	4	5	5	5	5	4	5	38	5	5	5	4	4	5	5	4	37	111
E15	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	3	4	3	4	4	29	5	4	5	4	5	4	4	4	35	96
E16	4	4	5	4	4	4	4	3	32	3	3	4	3	3	3	4	4	27	4	4	4	4	3	3	3	4	29	88
E17	5	5	5	5	5	4	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	5	5	5	4	5	5	39	117
E18	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	4	39	5	5	4	5	4	4	5	4	36	114
E19	1	2	3	2	3	2	4	1	18	4	4	4	3	1	1	3	4	24	5	3	5	2	2	5	3	3	28	70
E20	3	4	4	4	4	2	1	4	26	4	1	4	4	3	4	4	4	28	4	4	3	4	4	4	4	5	32	86
E21	4	3	4	3	3	4	4	4	29	4	4	4	4	4	5	3	4	32	5	4	4	3	4	3	4	4	31	92
E22	4	3	4	4	4	4	2	4	29	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	3	4	4	31	90
E23	4	3	4	4	4	4	4	5	32	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	4	4	4	4	3	4	5	32	97
E24	4	2	3	4	3	2	2	3	23	5	5	4	3	3	4	4	1	29	5	3	4	4	5	5	4	4	34	86
E25	4	3	4	3	3	4	4	4	29	3	4	4	4	2	3	4	4	28	4	3	3	3	3	4	4	4	28	85
E26	4	3	4	3	4	2	4	3	27	3	3	2	2	3	3	3	3	22	2	4	4	4	3	3	3	3	26	75
E27	5	4	5	5	4	4	4	5	36	5	5	5	4	5	5	5	5	39	5	5	5	4	5	5	5	5	39	114
E28	4	2	2	3	2	2	3	3	21	4	4	4	4	4	4	2	2	28	5	5	4	4	4	4	5	5	36	85
E29	4	4	4	3	3	3	4	3	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	2	3	2	3	4	3	24	84
<b>TOTALES</b>	<b>126</b>	<b>110</b>	<b>124</b>	<b>117</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>114</b>	<b>119</b>	<b>927</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>123</b>	<b>119</b>	<b>120</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>118</b>	<b>962</b>	<b>130</b>	<b>121</b>	<b>119</b>	<b>117</b>	<b>112</b>	<b>118</b>	<b>121</b>	<b>120</b>	<b>958</b>	<b>2847</b>

## Anexo 6: Evidencias





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LOA NAVARRO ERIKA, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos y productividad de la empresa Lácteos Verano EIRL, Lima 2022", cuyo autor es TORRES DAVILA MANUEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 27 de Setiembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LOA NAVARRO ERIKA <b>DNI:</b> 44170385 <b>ORCID:</b> 0000-0001-6986-0154	Firmado electrónicamente por: LLOANA el 27-09- 2022 20:12:22

Código documento Trilce: TRI - 0430907