



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA



(Creada por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE POSGRADO TESIS

**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCVELICA - AÑO 2019**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

Bach. Aderlyn Mauro ARONI VILLAVICENCIO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

**CIENCIAS EMPRESARIALES
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

HUANCAVELICA, PERÚ

2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **Dr. Emiliano REYMUNDO SOTO**, **Mg. Yohnny HUARAC QUISPE** y **Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ** (Accesitario).

ASESOR: **Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS**.

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH y modificado con Resolución N° 552-2021-CU-UNH; y la Directiva de Sustentación Síncrona de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco del Estado de Emergencia covid-19, aprobado con Resolución Directoral N° 340-2020-EPG- R/UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Don, **ARONI VILLAVICENCIO Aderlyn Mauro** procedió a sustentar su trabajo de investigación titulado **"LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2019"**.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado **APROBADO POR UNANIMIDAD**

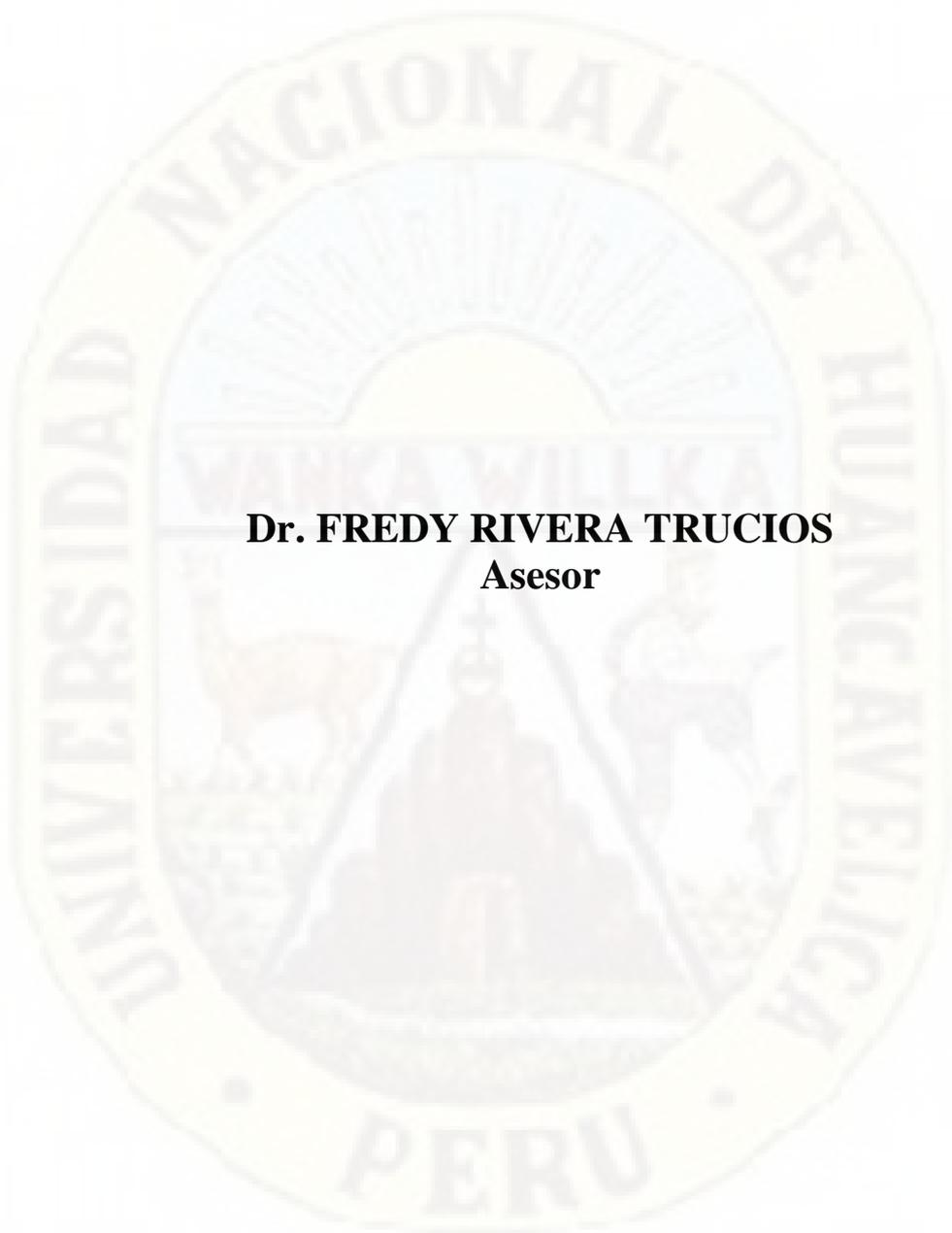
Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 15 días del mes de octubre de 2021.

.....
Dr. Emiliano REYMUNDO SOTO.
Presidente del Jurado

.....
Mg. Yohnny HUARAC QUISPE.
Secretario del Jurado

.....
Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ.
Vocal del Jurado (accesitario)

Registro N°09-2021



Dr. FREDY RIVERA TRUCIOS
Asesor



Dedicatoria

A mi Padre que desde el cielo vela cada paso que doy en mi vida profesional.

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo determinar la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores administrativos con una muestra de 70 trabajadores. El estadístico usado para medir la correlación entre las variables es Rho de Spearman de igual forma se aplicó para la relación entre sus dimensiones (según la normalidad de los datos). Los resultados encontrados para el primer objetivo con un $r_s = 0,257^{**}$ con $(p=0,031)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la etapa preparatoria como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral. Para el segundo objetivo el valor $r_s = 0,412^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la etapa de diagnóstico e identificación de procesos como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral y finalmente para el tercer objetivo el valor $r_s = 0,392^{**}$ con $(p=0,001)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la etapa de mejora de procesos como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral y es así que para el objetivo general los resultados mostraron una correlación directa y significativa $r_s = 0,480^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$ concluyendo así que la gestión por procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Productividad Laboral.

Abstrac

The objective of this research work is to determine the relationship between process management and labor productivity in the administrative workers of the Provincial Municipality of Huancavelica - year 2019. For which an applied research was conducted with a correlational level and a non-experimental design, in addition, the survey was used as a technique regarding the variables under study with respect to administrative workers with a sample of 70 workers. The statistic used to measure the correlation between the variables is Spearman's Rho and the same was applied for the relationship between its dimensions (according to the normality of the data). The results found for the first objective with an $r_s = 0,257^{**}$ with $(p=0.031)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the preparatory stage as a dimension of process management is significantly related to labor productivity. For the second objective the value $r_s = 0,412^{**}$ with $(p=0.000)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the diagnostic and process identification stage as a dimension of process management is significantly related to labor productivity and finally for the third objective the value $r_s = 0,392^{**}$ with $(p=0.001)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the process improvement stage as a dimension of process management is significantly related to labor productivity and so for the general objective the results showed a direct and significant correlation $r_s = 0,480^{**}$ with $(p=0,000)$ $p < 0,05$ thus concluding that process management is significantly related to labor productivity in the administrative workers of the Provincial Municipality of Huancavelica - year 2019.

Keywords: Process management, labor productivity.

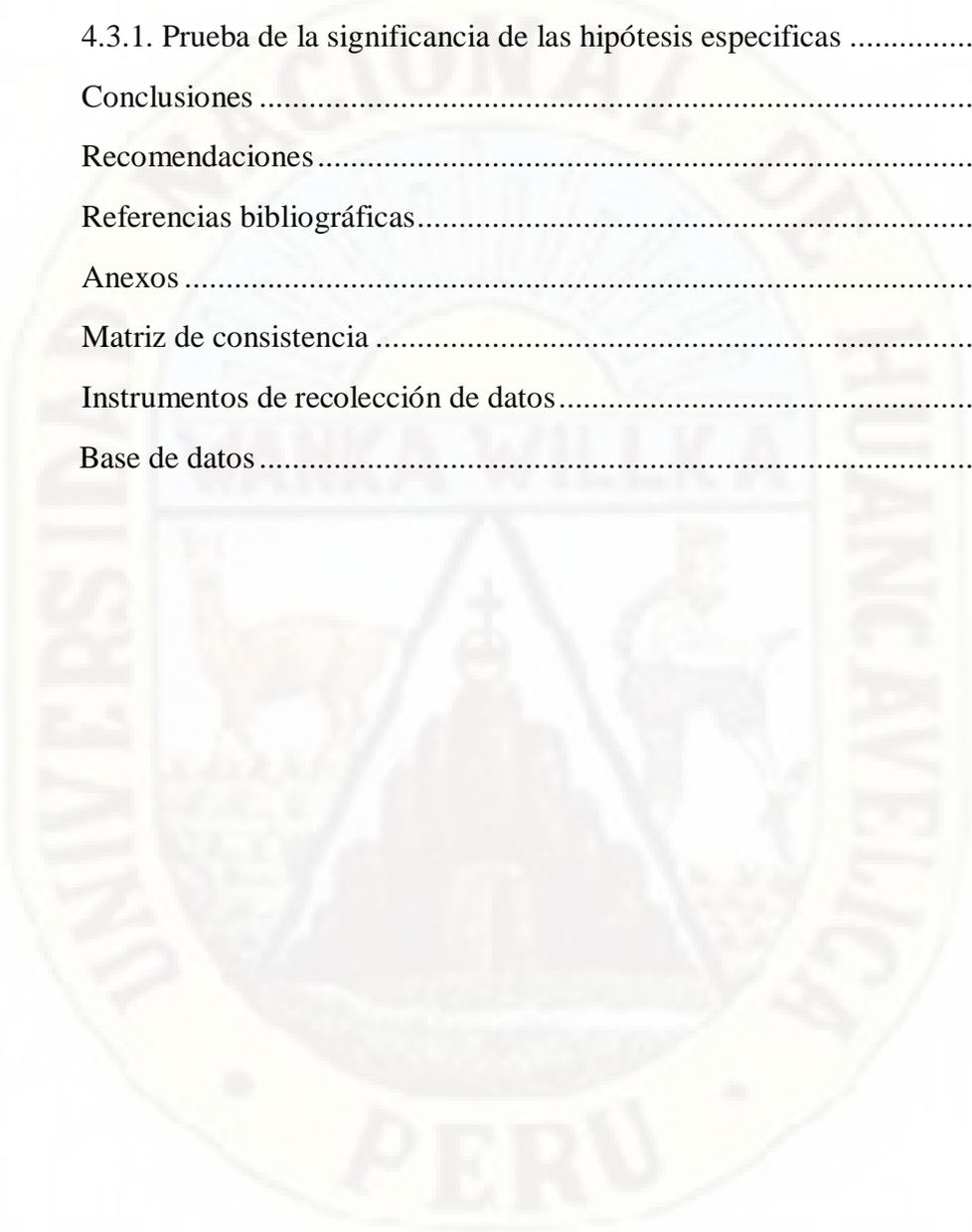
Índice

Portada	i
Asesor	iii
Dedicatoria	iv
Resumen.....	v
Abstrac	vi
Índice	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos	19
1.3. Objetivos de la investigación	19
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. Justificación.....	20
1.4.1. Justificación teórica	20
1.4.2. Justificación práctica.....	21
1.4.3. Justificación metodológica	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes	22
2.1.1. Antecedentes internacionales	22
2.1.2. Antecedentes nacionales	26
2.1.3. Antecedentes locales	29
2.2. Bases teóricas	29

2.2.1. Gestión por procesos.....	29
2.2.1.1. Definición de gestión por procesos.....	29
2.2.1.2. Dimensiones de la gestión por procesos	33
2.2.1.3. Importancia de la gestión por procesos	37
2.2.1.4. La importancia de la gestión de procesos en el sector público.....	39
2.2.1.5. Modelos teóricos de la gestión por procesos	44
2.2.1.6. Principios de la gestión por procesos	47
2.2.1.7. Clasificación de la gestión por procesos	48
2.2.1.8. Objetivos y beneficios de la gestión por procesos.....	50
2.2.1.9. Elementos esenciales para la gestión por procesos.....	51
2.2.1.10. Indicadores en la gestión por procesos.....	51
2.2.1.11. Niveles de los procesos	52
2.2.1.12. Marco legal de la gestión por procesos en el sector público	53
2.2.1.13. Gestión por procesos vs gestión funcional por áreas	54
2.2.1.14. Institucionalización de la gestión por procesos	56
2.2.2. Productividad laboral	57
2.2.2.1. Concepto de productividad laboral	57
2.2.2.2. Dimensiones de la productividad laboral	60
2.2.2.3. Importancia de la productividad laboral	61
2.2.2.4. Objetivos de la productividad laboral	64
2.2.2.5. Participación y productividad	66
2.2.2.6. Productividad Empresarial	67
2.3. Formulación de hipótesis	69
2.3.1. Hipótesis general	69
2.3.2. Hipótesis específicas.....	69
2.4. Definición de términos.....	70
2.5. Identificación de variables	72
2.5.1. Variable 01	73

2.5.2. Variable 02	73
2.6. Operacionalización de variables	73
CAPÍTULO III	74
METODOLOGÍA	74
3.1. Tipo de investigación	74
3.2. Nivel de investigación.....	74
3.3. Método de investigación	75
3.3.1. Método inductivo	75
3.3.2. Método deductivo	75
3.3.3. Método correlacional	75
3.4. Diseño de investigación	75
3.5. Población, muestra y muestreo.....	76
3.5.1. Población y muestra.....	76
3.5.2. Muestreo.....	76
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	77
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis.....	78
CAPITULO IV	79
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
4.1. Presentación e interpretación de datos.....	80
4.1.1. Resultados a nivel descriptivo	80
4.1.1.1. Resultados de la Gestión por procesos.....	80
4.1.1.2. Resultados del Plan Operativo Institucional	83
4.1.2. Resultados a nivel inferencial.....	86
4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable Gestión por procesos	87
4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable productividad laboral	87
4.1.3. Estimación de la relación entre las variables.....	88
4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación	89

4.1.5. Relación categórica de las variables	90
4.2. Discusión de resultados.....	91
4.3. Proceso de prueba de hipótesis.....	94
4.3.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas	96
Conclusiones	100
Recomendaciones	101
Referencias bibliográficas.....	102
Anexos	106
Matriz de consistencia	107
Instrumentos de recolección de datos.....	109
Base de datos	112



Índice de tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables e indicadores.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 2. Resultados de la gestión por procesos.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la Gestión por procesos.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 4. Resultados del perfil de la Gestión por procesos.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 5. Resultados de la Productividad laboral.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la productividad laboral.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 7. Resultados del perfil de la productividad laboral.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables gestión por procesos y la productividad laboral.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 9. Interpretación de los coeficientes de rho de Spearman.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.....</i>	<i>99</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1. Diagrama de la gestión por procesos.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 2. Diagrama de las dimensiones de la Gestión por procesos.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 3. Diagrama del perfil de la Gestión por procesos.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 4. Diagrama de la Productividad laboral.....</i>	<i>86</i>
<i>Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la productividad laboral.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 6. Diagrama del perfil de la productividad laboral.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable gestión por procesos.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable productividad laboral.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 9. Diagrama de dispersión de las variables en estudio.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones....</i>	<i>99</i>

Introducción

El presente trabajo de investigación “La Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019”. La elaboración de los lineamientos y la metodología para implementar la gestión por procesos en el Perú, requirió de una investigación de los antecedentes de la gestión por procesos en la experiencia nacional e internacional. Asimismo, se realizaron reuniones de recojo de información con los funcionarios públicos de algunas entidades seleccionadas, se realizaron encuestas, entrevistas y consultas telefónicas a diversas entidades públicas y privadas, así como a expertos nacionales e internacionales.

Así el modelo de Gestión por Procesos, está orientado a plantear la misión de la empresa, por medio de la satisfacción de los stakeholders/clientes, de los proveedores, de los mismos accionistas, de los trabajadores y de la sociedad o población, estos cambios de procesos no necesariamente es consecuencia de una posible idea, donde se plantea de resultados de las experiencias que tuvieron las empresas, las cuales se orientan en esa dirección. En el manejo de la gestión, en la actualidad la gestión por procesos, se configura como un reto para las diversas empresas, puesto de acuerdo a los movimientos actuales del mercado, porque el tema de competitividad, se plantea con un posible éxito o un posible fracaso de las organizaciones.

La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente “Visión de Futuro”, es una de las herramientas cuyo propósito fundamental es lograr la optimización de todos los procesos en las empresas. En las organizaciones que se enfocan en los nuevos procesos, que al igual que los procesos forman organizaciones estructurales, adicionándole a ello el término de “agregar el valor” para los clientes o usuarios ya sean internos y externos y exigen atenderlo. Por otro lado, el tema de la productividad laboral, es considerado como uno de los indicadores económicos que son muy importantes, y que están relacionados vinculados al crecimiento

económico, al tema de la competitividad y sobre todo a la calidad de vida de los demás países. El tema de productividad laboral, es representado por el total del volumen de producción (medición de acuerdo al PBI - Producto Interno Bruto) producido por una unidad laboral (que se dan en términos de la cantidad de personas que son ocupadas), esto se realiza en un determinado periodo dado. Este indicador es importante para los usuarios porque les permite realizar las evaluaciones de los niveles del PBI, por el tema de los insumos laborales y las tasas de crecimiento, obteniendo de esa manera información importante respecto a la eficiencia y la calidad de los recursos humanos, planteados en el proceso productivo. Dada su importancia para realizar la información, respecto a la situación de los mercados laborales nacionales, la productividad laboral se utiliza como un indicador, que tiene como finalidad la de realizar la medición de los progresos para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), bajo el Objetivo 1 (erradicar la pobreza y el hambre), y consideran también como unos de los indicadores que se proponen para hacer la medición el progreso para obtener uno de los aspectos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), bajo el Objetivo 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).

El siguiente trabajo de investigación está orientado de acuerdo al formato del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica.

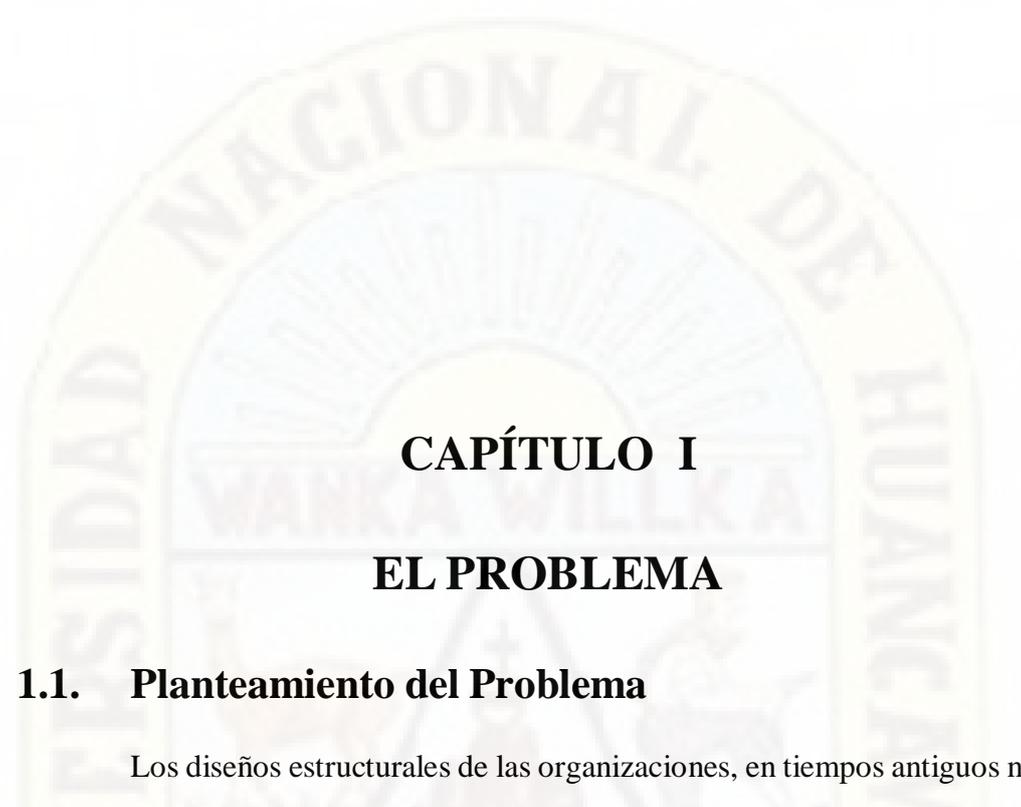
En el Capítulo I se trata el problema haciendo mención al planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación.

En el Capítulo II se analizó el marco teórico, en ella se plasma el conjunto de antecedentes con relación a las variables de estudio, se plantea toda la información respecto a las variables de investigación en las bases teóricas, se plantea la hipótesis general y las hipótesis específicas, conceptualización de los términos usados en la investigación, se planteó la identificación de las dos variables y se planteó la operacionalización de variables.

Capítulo III se trata lo relacionado a la metodología de la investigación donde se detalla el tipo de investigación, nivel de investigación, métodos de investigación, diseño de la investigación, se planteó en términos metodológicos de investigación los conceptos y cantidades de la población, de la muestra y muestreo que se requiere para aplicar el instrumento de investigación, se aplicaron un conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de datos, se aplicaron técnicas diversas para realizar el procesamiento y los respectivos análisis de los datos.

Capítulo IV, en esta parte se presenta los resultados del trabajo de investigación, donde se presenta la interpretación de datos, en base a niveles descriptivo y niveles inferenciales, donde se plantea o se realizan los procesos de las pruebas de hipótesis, después establecer la discusión de resultados, para que finalmente se consideren las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El autor



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Los diseños estructurales de las organizaciones, en tiempos antiguos no se han evolucionado con referencia a los nuevos enfoques de teorías de la organización. En la actualidad se plantean nuevas definiciones de lo que en realidad se quiere definir de la estructura organizacional y cómo debe estructurarse por ende las empresas, concibiéndose como procesos que estén relacionados y sistematizados, donde se puedan realizar y aplicar modelos de manejo de procesos o lo que se conoce hoy en día como Gestión por Procesos (GPM), que se plantea en función a un enfoque, donde la estructura organizacional de forma vertical clásica, eficiente a niveles de funciones, se direcciona en función a las estructuras de tipo horizontal, tal cual, lo define (Ostroff, 2000) quien sostiene que “no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades”.

En el sector público, el Estado realiza y elabora los lineamientos y las metodologías, las cuales sirven para realizar la implementación de la gestión por

procesos, planteando acciones similares a la del sector privado, y para ello se requiere de investigaciones de los antecedentes referente a los procesos, y de acuerdo a las experiencias adquiridas. Asimismo, se realizaron reuniones de recojo de información con los funcionarios públicos de algunas entidades seleccionadas, se realizaron encuestas, entrevistas y consultas telefónicas a diversas entidades públicas y privadas, así como a expertos nacionales e internacionales. Para el análisis del caso peruano, se definieron dos grupos objetivo conformados por funcionarios públicos con experiencia en gestión por procesos y otro conformado por auditores de sistemas de gestión, consultores, evaluadores del modelo de excelencia y expertos en elaboración de cartas de servicio, simplificación administrativa u otros en el Perú.

Así el modelo de Gestión por Procesos, está orientado a buscar mejorar la misión de la empresa, y para ello por medio de las grandes expectativas de sus stakeholders, además de lo que realizan las instituciones para poder satisfacer, en vez de enfocarse en estructuras organizacionales que velan más por las jerarquías organizacionales y las funciones de cada una de las unidades.

En las gestiones organizacionales en estos tiempos, el manejo de la gestión por procesos, viene a constituir un forma de mejora para todas las empresas, debido a los cambios en el mercado económico, los procesos de competitividad, hoy en día los enfoques y el manejo de los procesos, son importantes y fundamentales y que además deben funcionar sistemáticamente para mejorar contradicciones interdepartamentales y reducir las grandes brechas que existen en el diseño estructural como las desigualdades entre la responsabilidad y la autoridad, las débiles líneas funcionales y las líneas de carácter ejecutivo, y otras brechas que son importantes analizar para poder mejorar la acción principal de las instituciones públicas, realizar un servicio de calidad en beneficio de la población.

En el proceso de la gestión por procesos, los enfoques que son considerados eficientes, enmarcados en una visión futurista, se manejaron una serie de experiencias que buscaron al final la optimización de todos los procesos que se

realizan en una organización, para los tiempos actuales las grandes organizaciones están enfocadas en manejos de procesos, pero siguen trabajando con las estructuras organizacionales anteriores o antiguos.

Así se llega a la Reingeniería de Procesos (Business Process Reengineering) que se apoya en “el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor”.

Respecto a la productividad laboral, se considera como una acción que mediante indicadores económicos se relaciona de forma directa con el crecimiento económico, con la acción competitiva y el nivel de vida de las poblaciones a nivel mundial. Hablar de productividad laboral, es tener en consideración los volúmenes totales de la producción (establecido mediante el PIB), el cual es realizado por una unidad laboral (medida en términos de personas que laboran), durante un determinado tiempo. Estos indicadores permiten a los usuarios a realizar evaluaciones en los niveles de PBI por insumo laboral y tomar en consideración las tasas de crecimiento, obteniendo de esa manera datos muy importantes respecto a la eficiencia y la calidad del talento humano en los diversos procesos productivos, visto desde un punto de vista económico y social dado, y en donde se puede incluir otros insumos complementarios y acciones innovadoras en dicho proceso, analizando su gran importancia como un aspecto informativo respecto a las consideraciones que se tiene de los mercados laborales nacionales, el aspecto de la productividad laboral fue consignada como uno de los importantes indicadores para poder lograr la medición de los progresos para lograr de esa manera, cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que en un su Objetivo 01, busca erradicar la pobreza y el hambre, el cual fue considerada dentro de las acciones que se tiene que considerar como indicadores propuestos para lograr medir los progresos y cumplir con esos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), bajo el Objetivo 08 que es promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Además debemos de conocer que dentro de las instituciones públicas a nivel de Huancavelica, el tema de productividad laboral, no se ha tomado muy seriamente, toda vez que la gran mayoría de instituciones del Estado, y que es necesario tener en cuenta como es la producción laboral dentro de ellas, y que en nuestro caso específico queremos establecer si hay un buen desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, considerando que se está realizando la gestión de procesos en función a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?
- ¿De qué manera la Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2019?
- ¿De qué manera la Etapa de Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.
- Determinar la relación de la Etapa Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.
- Determinar la relación de la Etapa Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

En el trabajo investigativo, es necesario tener más información respecto a las variables que se consideran como parte del estudio, donde se tiene que buscar y obtener ya sea de información primaria y secundaria, y para obtener información respecto a la gestión por procesos y a la productividad laboral, y para ello, es necesario recurrir a bibliografía y libros respecto a las variables de investigación, de igual manera revisar trabajos de investigación realizadas con anterioridad, además de buscar artículos científicos, y otras investigaciones que nos proporcionen más datos y más información, además de realizar visitas a locales e

instituciones públicas que están implementando los procesos para que se puedan mejorar las actividades o funciones que realizan los servidores públicos.

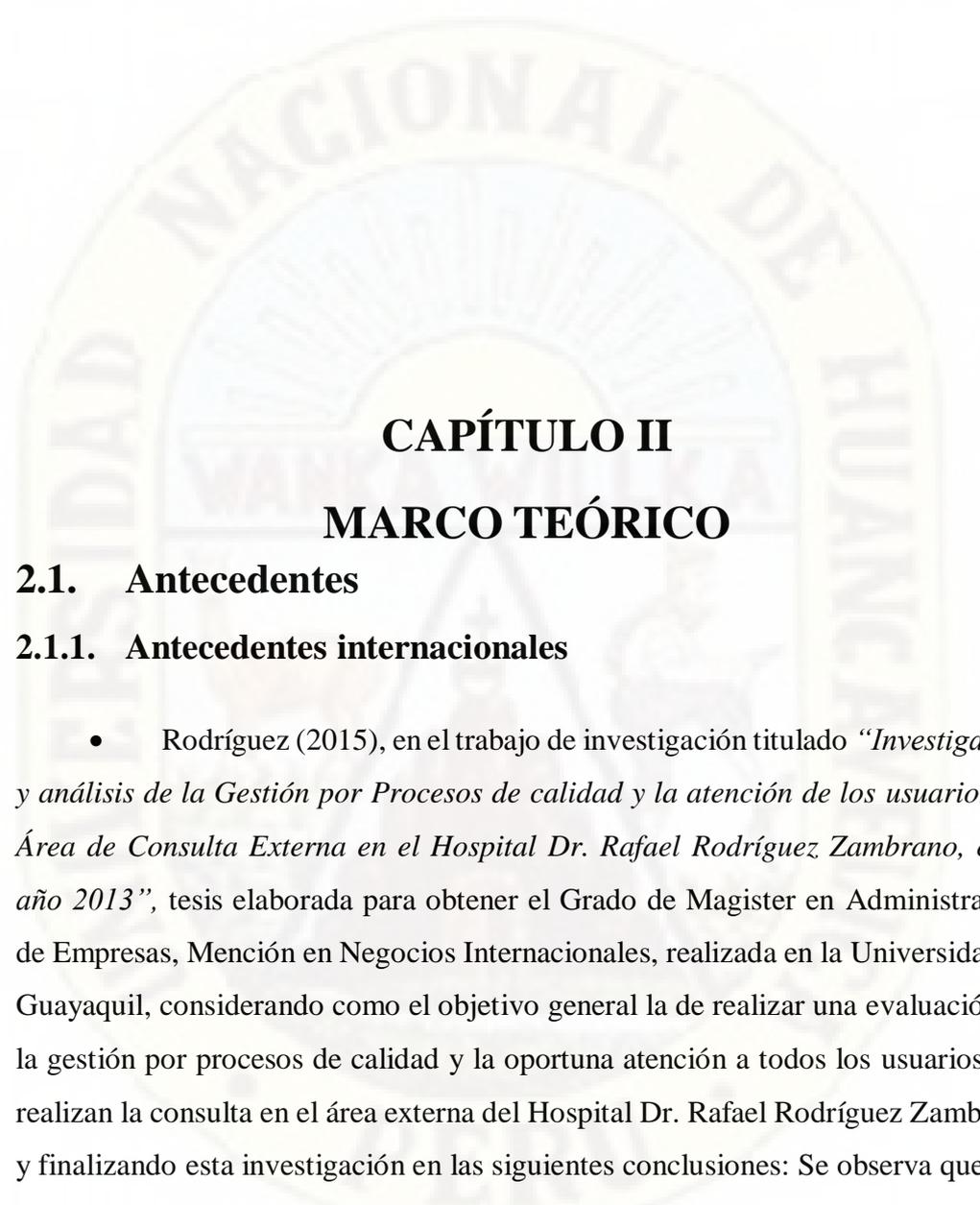
1.4.2. Justificación práctica

En función a los resultados que se van a obtener al finalizar el trabajo de investigación, se realizarán trabajos de implementación en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, las cuales estarán considerando con planes o talleres de trabajo para poder realizar capacitaciones y orientaciones al personal municipal, para que puedan realizar sus actividades y funciones adecuadamente y que establezcan acciones de mejora continua en la comuna edil huancavelicana.

1.4.3. Justificación metodológica

El trabajo científico, se tiene que realizar aplicando acciones y actividades de la metodología de la investigación, para lo cual es importante establecer los problemas, los objetivos y las hipótesis de investigación, que nos servirá para poder tener resultados que sean beneficiosos para la Municipalidad Provincial de Huancavelica, por ello será necesario utilizar y aplicar el tipo de investigación, el diseño de investigación, el nivel de investigación, los métodos científicos que se van a aplicar, además de considerar las diferentes técnicas de recolección de datos, así como, las técnicas de procesamiento de esos datos obtenidos, los cuales se obtendrán al aplicar el instrumento respectivo mediante los cuestionarios, y que al ser procesadas, se tendrá finalmente resultados en forma de estadísticas las cuales se deberán interpretar.

Para que finalmente obtengamos conclusiones en función a los objetivos establecidos en el trabajo de investigación, que como ya dijimos servirán para aplicar estrategias de mejora en la atención de los diversos servicios que ofrecen en la municipalidad.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- Rodríguez (2015), en el trabajo de investigación titulado *“Investigación y análisis de la Gestión por Procesos de calidad y la atención de los usuarios del Área de Consulta Externa en el Hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano, en el año 2013”*, tesis elaborada para obtener el Grado de Magister en Administración de Empresas, Mención en Negocios Internacionales, realizada en la Universidad de Guayaquil, considerando como el objetivo general la de realizar una evaluación de la gestión por procesos de calidad y la oportuna atención a todos los usuarios que realizan la consulta en el área externa del Hospital Dr. Rafael Rodríguez Zambrano y finalizando esta investigación en las siguientes conclusiones: Se observa que hay algunas debilidades como la falta de sistemas de información y programas, los cuales pueden facilitar las labores en las consultas externas; además de ello no hay presupuesto para realizar los contratos de médicos especialistas; los tiempos de espera en la consulta médica son bastantes prolongados, no existe optimización del personal, y de la misma forma no hay capacitaciones para el personal; la falta de medicamentos suficientes para la población atendida y hay excesivos cambios de

los gerentes y directores. Otras de las conclusiones es que la satisfacción del personal, el tema de la satisfacción de los usuarios respecto a la atención que reciben, es de forma deficiente por los tiempos largos de espera, la falta de privacidad, entre otras. Otra conclusión es que se consideran como medianamente satisfactorio, en el tiempo de permanencia en los centros de salud, además de efectuar los estudios, para las enfermedades que se pueden presentar. La atención del personal hacia el usuario en la explicación utiliza palabras fáciles de entender su problema de salud como satisfactorio.

- Guachamin (2014), en la tesis *“Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos de los servicios de tecnologías de la información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”*, investigación que fue elaborada para optar el título de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, considerando como objetivo principal la de realizar la implementación de un modelo de gestión por procesos de los servicios de TI, con la participación e integración de los colaboradores, los procesos y tecnologías, con la finalidad de lograr una gestión eficiente de todos los recursos y mejorara los mismos servicios y cuyas conclusiones son las siguientes: En la actualidad no existe una planificación estratégica con su respectivo planteamiento de misión, visión y procedimientos. Las actividades que realiza la Dirección Metropolitana se tiene que cumplir y que se tiene trabajadores con bastante experiencia, pero se requiere, un modelo administrativo y trabajadores que puedan fortalecer las actividades que se realizan. También se concluye que al realizar el diagnóstico del nivel de madurez de TI con COBIT como proveedor de servicios de TI, podemos mencionar, que todos los servicios realizados están en su nivel inicial, donde la planeación, organización, la adquisición e implementación, la entrega y soporte, y mejora continua están presentes. Se concluye que hay conformidad en los usuarios con relación a los servicios que se prestan a la DMDTM, además de establecer las acciones que realiza la DMDTM, aplicando el marco teórico y la investigación de campo respectiva, y que se determinó los procesos críticos del negocio. La

implantación de este modelo, nos da a conocer los diversos procesos, donde se plantea el cambio de los paradigmas del personal, de ahí la importancia de la participación con la finalidad de incentivar el cambio. Se concluye que la herramienta administrativa permite identificar la situación actual de los servicios de TI entregados, que permite mejorar el trabajo de investigación. Finalmente se estructura un modelo integral que permite a la empresa mejorar sus procesos internos, su cultura organizacional, su efectividad, existe una mejor empresa y se logre el objetivo que es proveer servicios de calidad a la ciudadanía.

- Silva (2013), en la tesis *“Aplicación de Gestión por Procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira”*, investigación elaborada para optar el Grado Académico de Magister en Salud Pública, realizada en la Universidad de Chile, considerando el objetivo principal la de realizar la contribución para establecer la mejora de la gestión por procesos en el hospital Dr. Eduardo Pereira de Valparaíso, mediante la identificación y los análisis de los diferentes procesos, considerado como una herramienta que busca apoyar en la toma de decisiones y optimizar de recursos y cuyas conclusiones en la investigación plantean que el hospital tenga que establecer una acción de gestión por procesos, y para ello implementar una serie de estrategias en el aspecto de salud, buscando optimizar sus procesos dentro de la gestión institucional y en red. Además, se realizó el diseño del mapa de todos los procesos a realizar dentro del hospital Dr. Eduardo Pereira de Valparaíso, logrando identificar los macroprocesos, dando lugar a las mejoras institucionales y realizar los trabajos en base a procesos base, para cumplir con los objetivos institucionales. Por otro lado, se enfocó una tipología en base al hospital, donde se tuvieron en cuenta las diferentes categorías como los procesos finales donde se considera las acciones operacionales y los que estén relacionados con los usuarios y los procesos de apoyo que considera acciones administrativas, logísticos y de apoyo clínico, también se determinó la diagramación como una técnica que es importante para la organización y sus procesos, el cual permite entregar todos los procesos correctamente y busca

sensibilizar y, desde ahí, sensibilizar al personal hospitalario sobre las herramientas de ingeniería que están disponibles para la mejora de la gestión en las unidades del hospital, además, por medio de la aplicación de la matriz de correlación, se identificó los diferentes procesos de relevancia que puedan cumplir con los objetivos institucionales, además de mejorar el aspecto interno y en base a los criterios de los especialistas. Otras de las conclusiones es que se analizaron todos los procesos para la aplicación en el hospital, teniendo en consideración la necesidad y realidad de la institución médica, entre esos procesos están fundamentalmente la gestión de camas, donde las estrategias de mejora se orientan en base a los soportes informáticos y en el aspecto de la gestión de abastecimiento, que en un trabajo prospectivo tiene que ver el tema de la infraestructura y los diversos sistemas de registro y por último la gestión de calidad, que es uno de los procesos que se requieren hacer las mejoras en las actividades de control y monitoreo continuo.

- Aguirre (2014), en la tesis titulada *“Planeación Estratégica y Productividad Laboral”*, investigación elaborado para obtener el Grado Académico de Licenciado en Psicología Industrial, realizado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, quien consideró como objetivo general la de conocer cómo influye la planeación estratégica en la productividad de los trabajadores del Hotel del Campo, y cuyo estudio terminó considerando las siguientes conclusiones: En la investigación, se concluyó que la planeación estratégica, tiene una gran influencia en la productividad laboral, debido a que se considera acciones correctivas, las cuales son implementadas y aplicadas en todo el personal de la empresa, además de los que colaboran, a quienes se les proporcionó algunas herramientas, que buscan realizar la dirección de los diferentes procesos que se hace uso, para lograr el aumento de la producción del servicio de hotelería. Aplicando el instrumento de la Escala de Likert, que nos sirvió para llegar a la conclusión, de que los colaboradores, así como los trabajadores del Hotel del Campo, no conocen ni tienen conocimiento respecto a lo que es realmente la planeación estratégica. Se llegó a la

conclusión que los trabajadores administrativos y operativos, del Hotel del Campo, si son bastantes productivos, en las diferentes actividades y funciones que realizan en sus respectivas unidades de trabajo, el cual trae consigo la excelente motivación que hay en los colaboradores, más no en la concepción de que se tiene que saber referente a la importancia de la planeación estratégica. Con la aplicación del instrumento mediante la escala de Likert, se comprobó que el 54% de los trabajadores y colaboradores del Hotel del Campo, no tienen conocimiento de la que es realmente la planeación estratégica y que el 90% son productivos, si saber lo que realmente es ser productivo en una organización.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- Aranda, Ordoñez & Peralta (2018), en la tesis titulado *“La Gestión por Procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI”*, investigación realizado para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, en la Universidad del Pacífico, Lima, donde el objetivo principal central es establecer la contribución de lograr la mejora de la gestión por procesos, mediante la identificación de sus diferentes procesos nivel 0, que será establecido como apoyo para cumplir con los objetivos institucionales y cuyas conclusiones son las siguientes: Se desarrolló el diagnóstico del Minagri para implementar la gestión por procesos, advirtiéndose que se trata de una organización funcional, cuyos órganos de línea trabajan de manera independiente, incurriendo en duplicidad de funciones, siendo la coordinación ausente, y donde parte de su personal muestra resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo. Se concluye que se validó el mapa de procesos del Minagri, por los especialistas, tomando como muestra los procesos realizados en una entidad pública agrícola de la región. Se propuso una estructura y se implementó un plan de gestión del cambio en el Minagri, que fue validado por los expertos de la PCM y del Minagri. Esta investigación contribuye a mejorar la gestión por procesos del Minagri, identificando los procesos nivel 0, logrando cumplir los objetivos estratégicos institucionales.

- Gianella (2017), en la tesis *“Gestión del Talento Humano y Productividad Laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016”*, investigación elaborada para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión de los Servicios de la Salud, realizada en la Universidad César Vallejo, donde el objetivo central está considerado de cómo establecer la relación entre las dos variables materia de estudios de cómo los recursos humanos de las áreas de salud, determinan su productividad laboral y donde concluye su trabajo de investigación en los siguientes: En relación a la hipótesis general y en relación a los resultados logrados, se establece que, entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur, si existe una relación directa y significativa. Se concluye que se logró identificar que si existe una correlación entre la selección de personal y la productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de la Red de Salud del Sur. De igual forma se concluye que existe una relación de forma directa entre la dimensión capacitación de personas y la variable productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur. De la misma forma se estableció que existe una relación de forma significativa entre la dimensión desarrollo de personas y la variable productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur.

- Valenzuela (2017), en la tesis *“Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”*, tesis realizado para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo central del trabajo de investigación es establecer la relación entre la variable recursos humanos y la variable productividad laboral de los trabajadores del INDECI de la ciudad de Lima, año 2017 y cuyas conclusiones de la investigación realizada son: Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y la dimensión clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,502. suficiente

condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula. Concluye que hay una relación directa entre la variable gestión por procesos y la dimensión relaciones laborales de los colaboradores del INDECI de Lima Metropolitana; donde se obtiene un nivel de significancia de $p < .05$ y con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,433. Otras de las conclusiones, es que hay una correlación significativa entre la dimensión autorrealización y la dimensión clima social laboral de los colaboradores INDECI de Lima Metropolitana, donde el nivel de significancia es $p < .05$ y se obtiene un coeficiente Rho de Spearman de 0,426. Finalmente, existe una relación significativa con las dimensiones estabilidad/cambio y la dimensión clima social laboral de los colaboradores del INDECI de Lima Metropolitana, donde el nivel de significancia es $p < .05$ y un coeficiente de Rho de Spearman de un valor de 0,492.

- Vásquez (2012), en el trabajo de investigación titulado “*Modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad Laboral en los colegios de la zona sur de Manabi*”, investigación presentada para la obtener el Grado de Doctor en Administración, en la Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO, donde el objetivo principal es determinar la implementación de un modelo de Gestión Organizacional para lograr la mejora de la Productividad Laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabi y cuyas conclusiones son las siguientes: Se comprueba con las respuestas de que un limitado porcentaje indica que el modelo aplicado es el modelo a Escala humana y el porcentaje restante no aplica modelos de gestión organizacional porque no consideran importante hacerlo. Otras de las conclusiones, es que se logró el conocimiento de los docentes, de los administrativos y del personal de servicio de los colegios, no son productivos, por factores como el sueldo y salario, la falta de un clima laboral y una adecuada cultura organizacional. Se concluye que es importante aplicar un modelo de gestión organizacional, para incrementar la productividad laboral en los colegios de la Zona Sur de Manabí.

2.1.3. Antecedentes locales

- Ramos (2019), en el trabajo de investigación titulado “*Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos y su influencia en la Gestión de Proyectos de Desarrollo Tecnológico de un Instituto de Educación Superior*”, trabajo realizado para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de Ingeniería, realizado en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde se consideró como objetivo central de establecer de cómo influye un modelo de gestión por procesos en la gestión de los proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior y cuyas conclusiones son las siguientes: Un modelo de gestión por procesos influye positivamente en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior de acuerdo al estudio realizado. Se concluye también que un modelo de gestión por procesos influye de forma directa en la disminución de los tiempos de ejecución de los proyectos de desarrollo de 198.3 días en promedio a 149,2 días en promedio en un instituto de educación superior y finalmente un modelo de gestión por procesos influye de forma directa en la mejora de la disponibilidad de información de los proyectos de desarrollo tecnológico de 29,8% días en promedio a 100% en promedio en un instituto de educación superior.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión por procesos

2.2.1.1. Definición de gestión por procesos

Según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013), define que la Gestión Por Procesos es:

La gestión al servicio del ciudadano, que necesariamente busca cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles, estos procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud

de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

De acuerdo al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la finalidad de la gestión por procesos es:

Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos y que está orientada dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

Según la RENIEC (2104), menciona que son “los procesos que se dan desde su requerimiento del cliente-ciudadano, hasta el cliente-ciudadano satisfecho, cruzando toda la organización”

De acuerdo a la RENIEC (2014), define a la gestión de procesos “como la innovación, que se da a través de la mejora continua y el rediseño de procesos, donde un proyecto de mejora de procesos, podría generar iniciativas de innovación”.

Gart Capone (2016), lo define como “un enfoque disciplinario que sirve para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización”

Pedro Robledo (2009), menciona que la gestión por procesos es “un enfoque disciplinado para identificar, diseñar (o proyectar), ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr consistencia y resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, que implica también, con la ayuda de tecnología, lograr formas de agregar valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que lleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados de los negocios.

De acuerdo a Gregorio Varvakis (2006), “la gestión por procesos es la definición, análisis y mejora continua de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”.

Según De Toro y McCabe (1997), lo define como “una estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados”

Para Rafael Scucuglia (2001), señala que la gestión por procesos es:

Mucho más que simplemente mapear las actividades de la organización, significa mucho más que nombrar a cada paso del trabajo con un nombre que lo identifique y que funciona como un conjunto de procesos, donde la identificación y el mapeo de estos procesos permiten una correcta planificación de las actividades, la definición de las responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.

William J. Kettinger y Varun Grover (2000), señalan que la gestión de procesos es: Un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, de forma radical (reingeniería total) o incremental (mejora

continua) y que las empresas que se dedican a la gestión de procesos deben aplicar varios métodos para recopilar información rediseñar y acceder a sus procesos.

Según Zaratiegui (1999), la implementación de los procesos es “el éxito de toda organización y que depende cada vez más, de sus procesos, las cuales deben estar alineados con su estrategia, misión y objetivos, y que detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso, por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.

Según Medina León et. al (2010), define a la gestión por procesos como “el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado”.

Carrasco (2011), expresó que la gestión por procesos es:

Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores, (p. 85).

Crissien (2005) estableció lo siguiente:

Los procesos de gestión ameritan estudios profundos y científicos De allí que sea una competencia clave del gerente del nuevo milenio. Es necesario desarrollar la técnica administrativa como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades empresariales es el

objetivo de esta habilidad y el gerente del nuevo ciclo es un administrador integral y para esto hay que conocer, manejar y desarrollar conceptos científicos de los procesos de gestión. (p. 77).

Según Pérez (2012), define a la gestión por procesos como una “una técnica de gestión que da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo, donde, el cliente se convierte en el protagonista, existe una mayor participación del personal y se promueve la mejora continua de los procesos”.

2.2.1.2. Dimensiones de la gestión por procesos

De acuerdo al D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, se plasman las siguientes acciones o dimensiones:

2.2.1.2.1. Etapa preparatoria.

Es la primera etapa que sirve para implementar la gestión por procesos, que considera varias actividades.

En esta fase se realizan los análisis de la situación real y actual de la institución pública, se encomienda realizar un diagnóstico del estado situacional, donde se debe detallar como se encuentra la entidad, en relación a todas las acciones de la gestión por procesos. De acuerdo a la metodología a aplicarse, tiene varias categorías donde se puede analizar el avance de la entidad en el contexto de la gestión pública en el contexto de poder implementar la gestión por procesos, lo cual determina que cada una de las instituciones del Estado, logre ubicar su nivel de categoría de avance que tiene y así poder implementar una serie de estrategias que busquen su desarrollo permanentemente.

Debe elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la entidad tiene que lograr la identificación del nivel de avance que tiene en referencia a la gestión por procesos, con la finalidad de poder direccionar las estrategias que servirán para la

implementación, las entidades públicas que están consideradas dentro del grado de avance 1, se recomienda establecer una aplicación de fortalecimiento de competencias, contando con todas las acciones para realizar esa implementación de gestión por procesos; respecto a las instituciones del Estado que se encuentran en el grado de avance 2, es recomendable que analicen de forma integral el tema de su sistema de gestión de calidad, teniendo en consideración para ello el estándar del ISO 9000 para todos sus procesos principales, analizando y verificando las acciones de revisión, mejora y automatización de sus procesos y finalmente a las instituciones que se encuentran en el avance en el grado 3, donde se recomienda analizar de forma profunda todos los sistemas de revisión, mejora y automatización de todos los procesos, con la finalidad de mejorar todos los procesos importantes.

Realizar las capacitaciones a los encargados de implementar la gestión por procesos, con la única finalidad de tener el personal capacitado y que puedan mejorar esos procesos y que además puedan cubrir con las rotaciones y realizar además los respectivos entrenamientos especializados para las personas que tiene que realizar acciones de mejora de procesos, además de ser facilitadores internos, en base al grado de avance institucional y de la estrategia que se consigna en el plan de trabajo institucional, hay que entender que las capacitaciones deben ser de forma constante y que se tiene que llevar a cabo durante todo el proceso de la implementación, por otro lado, se debe considerar el aspecto de sensibilización de toda la institución, así como la participación de forma activa de todos los trabajadores, porque es considerado muy importante para el tema de mejora de la gestión por procesos, esta fase de sensibilización se debe orientar a cumplir con la comprensión, a cumplir con la importancia de toma de conciencia de los procesos, como también ver la trascendencia y los beneficios que signifique para la institución, para los trabajadores y para los usuarios, esta mejora de la gestión por procesos.

2.2.1.2.2. Etapa del diagnóstico e identificación de procesos.

Consta de tres actividades principales, como el analizar el propósito de la entidad, es decir, se tiene que considerar necesariamente la revisión inmediata de la misión, la visión, los objetivos, las políticas, los planes, las estrategias y los fines institucionales, y conocer fundamentalmente la razón de ser de la institución pública, para ello es necesario que el planeamiento estratégico se debe alinear al propósito o razón de ser de la institución, además de lograr la identificación de forma clara de cómo la institución puede generar y puede agregar un valor público y logre contribuir con los fines de la institución. Además de poder realizar la identificación de los clientes y cuáles son los bienes y servicios que se les brinda, después tiene que realizar la recopilación, el análisis y poder considerar los principales requisitos, de analizar las necesidades y expectativas de los usuarios, todo ello se tiene que validar con los instrumentos respetivos como las encuestas u otros documentos. Es importante la comunicación frecuente con los clientes-ciudadanos y las partes interesadas (stakeholders), con la única finalidad de lograr el aseguramiento de todos los requisitos, de todas las necesidades y de las expectativas; obviamente estando al tanto de los posibles cambios que se pueden producir y al final lograr determinar esos procesos de la entidad, desde el análisis del propósito de la institución y la identificación de los usuarios, así como de los bienes y servicios que ofrece la institución. La determinación debe realizarse por medio de una relación simple o inventario de los procesos, teniendo en consideración los procesos en todos sus niveles.

2.2.1.2.3. Etapa de mejora de los procesos

En esta última etapa se realizan la medición, el análisis y la evaluación de los diferentes procesos, donde el enfoque de la gestión para resultados, se orienta a cumplir con los fines y objetivos institucionales, y para ello es importante realizar la medición y la evaluación del desempeño de toda la institución, debido al monitoreo de la gestión, en base a los indicadores que nos determinan los comportamientos de las diferentes variables, el cual nos permite identificar todas las oportunidades de mejorar, de lograr tomar decisiones de forma oportuna y re

direccionar a la institución para cumplir con sus objetivos estratégicos, para eso no necesariamente se debe contar con un Mapa de Procesos y Manuales las cuales pueden ser coherentes para realizar una buena gestión por procesos, porque si la institución no toma en consideración por saber cuáles son los resultados obtenidos y lograr mejorar constantemente, no se logrará cerrar bien esas brechas existentes entre lo real y lo que se planificó. Por ello, realizar un análisis por cada uno de los procesos, se debe de considerar los datos que se generan, para ello es importante justamente los indicadores que se han definido de forma previa, hay que entender que cada uno de los procesos pueden tener más de un indicador, con la condición de que sean aportantes de información relevante con referencia a los resultados, además es de vital importancia que los indicadores estén correctamente seleccionados, porque considerar indicadores en exceso o indicadores que no aportan nada en los procesos, solamente dificultaran la gestión institucional, por eso es necesario que el responsable del proceso logre participar en la implementación de los indicadores, y con ello se pueda comprometer con el resultado final de la aplicación del proceso.

Para la mejora de los procesos, se tiene que tomar en consideración el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que viene a ser el conjunto de acciones que busca mejorar todos los procesos, de manera adecuada, para ello es importante que esta mejora de procesos se alinee a los indicadores de desempeño, así como en la revisión y en los análisis de los resultados finales y en todas las actividades que se puedan adoptar para superar las brechas encontradas, hay que entender que estos indicadores nos permiten encontrar el conjunto de procesos que no alcanzan se estarán detectando, también se encontrarán algunas acciones que no tuvieron buenos resultados o brechas que hacen que no se logre los resultados esperados, por ello, la mejora continua del desempeño de la institución debe tener objetivos claros y ejecutables, el cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que viene a ser una de las formas de mejorar las actividades y que llevaría a la institución a mejorar y modificar la estructura organizacional.

2.2.1.3. Importancia de la gestión por procesos

Para todas las empresas, su organización y su constancia son acciones de mucha importancia, pero para ello se tiene que lograr de acuerdo a un orden establecido dentro de la empresa, y para lograr ese orden se tiene que realizar justamente la gestión por procesos, son algunas de las funciones que se tiene que realizar por la empresas la cual resulta ser muy efectiva, ya que nos ayudará a lograr definir todo el accionar que debe tomar cada uno de los trabajadores, y por ende se tiene que cubrir de una forma más interesante de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los usuarios, así como también de los mismos trabajadores de la organización y sobre todo conocer sus propias expectativas.

Es necesario conocer que para realizar la implementación de la *gestión por procesos*, la Alta Dirección de las diferentes instituciones públicas, puedan apoyar las iniciativas para lograr esa implementación de esa Gestión por Procesos en sus respectivas instituciones públicas, lograr tomar la aceleración de los procesos de fortalecer de competencias a los trabajadores y funcionarios del sector público en los diferentes niveles de gobierno y demostrar los resultados obtenidos en el menor tiempo, tomando en consideración la satisfacción de los usuarios cuando reciben los bienes y servicios de calidad, cuya principal base es la Gestión por Procesos.

La Gestión por Procesos es bastante horizontal y transversal con relación al enfoque funcional, puesto que en el mismo proceso se puede considerar la intervención de trabajadores de diferentes unidades de trabajo, estableciendo acciones en conjunto como trabajos en equipo, además la Gestión por Procesos como sabemos se tiene que determinar en base a indicadores, que están alineados de acuerdo a la necesidades de los usuarios finales, además, la gestión por procesos, debe modificar los aspectos tradicionales de los modelos de organizaciones funcionales y de poder pasar a ser organizaciones por procesos que tengan enfoques de “cadenas de valor” de cada institución, que busquen asegurar los bienes y servicios públicos y que estos generen resultados e impactos de gran envergadura para la población en general.

Todo lo mencionado en el párrafo anterior, se enmarca en la Política de Modernización de la Gestión Pública, específicamente en el tercer pilar de la Política: donde se determina la optimización de los diferentes procesos de la cadena productiva y cuyo alineamiento de los procesos de soporte se toma las estrategias en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son los principales atributos del servicio que tiene mayor valor para el usuario; después se tiene que realizar la identificación de todas las operaciones que sirven para producir el bien o el servicio, por tanto la gestión de procesos es de mucha importancia en la institución y está considerada como una de las funciones primordiales que se tiene que llevar a cabo, se aplican diversos métodos que se pueden lograr conseguir el orden, mediante el organigrama que nos permite aportar al negocio lo que necesita. Es muy importante la gestión por procesos, porque tiene una serie de beneficios que permiten establecer globalmente todos los sectores que son parte de las institución u organización, lo que conlleva a crear un departamento único sin que haya que trabajar de manera independiente en sus diferentes divisiones, de esa forma se consigue un trabajo que lleve a cabo, que esto sea más fluido, que desde luego mejore la comunicación entre los trabajadores, por ello, las organizaciones utilizan la gestión por procesos, que busca una productividad y lograr mejorar los beneficios, reconociendo el incremento del rendimiento, por otro lado, se tiene que destacar que con la gestión por procesos se pueden optimizar los recursos de los trabajadores, de la misma manera de realizar las diferentes fases, lo que al final, se realiza el seguimiento al usuario de forma más rápida y sencilla.

Para todo ello, se aprobaron la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, emitido por el ente rector del Sistema Administrativo de la Gestión Pública de la PCM, que da a conocer cómo se debe realizar la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública, por medio de la Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP. Esta Norma Técnica es la que define todos los procesos y considerarlo como actividades que están relacionadas de forma mutua y que además logran interactuar, además buscan transformar ciertos elementos de entrada en todos los productos o servicios. Además, esta Norma

Técnica da a conocer que para implementar esta gestión por procesos, tiene que ser de forma progresiva y lograr incorporar en su funcionamiento de la institución, además la información es resultante del análisis que se da en base a una acción de enfoque de procesos, además, debe ser comprendida como una herramienta que esté orientado a lograr la identificación y poder realizar el suministro de información, para establecer una real análisis de la organización basado claro está en un enfoque en todos sus procesos, teniendo como propósito la de poder lograr la satisfacción de necesidades y las grandes expectativas de la población, de acuerdo a lo establecido en los objetivos institucionales, teniendo el compromiso de la Alta Dirección y sobre todo lograr involucrar las diferentes unidades de la empresa que son participantes en los procesos.

2.2.1.4. La importancia de la gestión de procesos en el sector público

Las instituciones de sector público, no compiten entre ellos, como pasa en las organizaciones en el sector privado, pero que los usuarios o la población requiere atención de calidad y exista más efectividad en los servicios que se van a brindar. En las instituciones pública e inclusive en las organizaciones privadas el tema de la Gestión por Procesos o BPM, son importantes, por los siguientes conceptos:

1. Conseguir la excelencia del servicio público:

- Dando a conocer la mala eficiencia de los procesos.
- Mejora todos los procesos desde el inicio hasta el final, con calidad.
- Mejorar el tema de la efectividad.
- Realizar la medición, la evaluación y el control de todos los procesos e identificar los datos más críticos y buscar soluciones con una mejora continua.
- Anticipar los errores.

2. Satisfacer a los ciudadanos:

- Facilita en las entidades del Estado todos los trámites realizados por los ciudadanos.

- Mejorar los servicios que se prestan a la población.
- Desarrollar el e-goverment (Gobierno Electrónico), con la atención de la Ventanilla Única para el Servicio que se presta a la población, mediante el uso del Internet o vía on line.
- Diagnosticar el impacto al ciudadano de los cambios que se dan en los diversos procesos.

3. Cumplir con las leyes y normativas:

- Cumplir con las normas establecidas.
- Cumplir con la normativa ante el crecimiento continuo de normas que van a regular el trabajo de la institución u organización.
- Ser flexible en el proceso de adaptación de los cambios normativos.
- Ejecutar de forma obligatoria todos los procedimientos de las normas.

4. Obtener ahorros de costes:

- Mejorar los plazos para la emisión de resoluciones.
- Tener ahorros financieros.
- Ahorrar los materiales e insumos al realizar expedientes electrónicos.
- Vigilar los silencios administrativos, evitando pérdidas económicas.
- Optimizar la estructura organizacional y establecer sus funciones.
- Estandarizar procesos en todas las entidades del Estado, eliminando duplicidad de acciones.

5. Mejorar la productividad:

- Mejorar el rendimiento de todos los recursos que son parte de los procesos.
- Re direccionar a todos los funcionarios a acciones de mayor valor
- Realizar los procesos de decisiones, de forma rápida, teniendo en cuenta la información de todos los procesos.
- Intercambiar los procesos correctamente con las personas con la finalidad

de mejorar la productividad y el valor de las operaciones, reduciendo los costos.

- Cumplir con los resultados que se esperan, considerando la calidad, los servicios, la satisfacción, la rentabilidad y la productividad.
- Enfocar las actividades de los recursos humanos, con la finalidad de no tener resultados negativos.
- Medir la productividad de los servicios.
- Mejorar los procesos por parte de personas que lo realizarán de forma continua y sólida.
- Aumentar los niveles de productividad y competitividad, automatizando los procesos.
- Cumplir con el crecimiento de la productividad, corrigiendo los usos ineficientes de todos los recursos.
- Ser homogéneo en todas las actividades del desarrollo de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

6. Mejorar la comunicación:

- Perfecciona todos los procesos de colaboración y coordinación.
- Automatiza todos los flujos de trabajo entre las instituciones del Estado.
- Mejora la situación de los expedientes.
- Hacer el seguimiento de todos los procesos administrativos en ejecución.
- Compartir la información
- Integrar y sistematizar los Sistemas de Información con los Procesos.

7. Controlar los riesgos

- Busca minimizar los riesgos operativos.
- Controla el uso de presupuestos.
- Consigue trazar las actividades de forma completa, con un control de lo que ocurre y ocurra en cada proceso.

- Facilita el cumplimiento de los presupuestos y los tiempos de ejecución.
- Controla el fraude para evitar la evasión de los impuestos.
- Asegura la privacidad y seguridad en los niveles de interacción

8. Valorar el servicio

- Monitoriza los más importantes indicadores que permiten medir la eficiencia y eficacia de servicios a la población.
- Comparar la productividad de los procesos con los objetivos estratégicos.
- Utilizar adecuadamente los recursos.
- Calcular los tiempos de ejecución y los tiempos de respuesta.
- Calcular los beneficios de los procesos.

La Política de Modernización de la Gestión Pública, se plantea en cinco pilares, además de considerar tres principales ejes transversales y justamente uno de esos pilares que enmarca esta política es la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”, La Secretaría de Gestión Pública como ente rector del Sistema Administrativo de la Modernización de la Gestión Pública, que es dependiente de la PCM, es el responsable de los cambios en los procesos y cuya finalidad es ayudar a todas las instancias públicas a cambiar de enfoques de manejo o gestión de instituciones del Estado y plasmarlos en organizaciones funcionales en base a procesos, aplicando la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”. Esta metodología se considera muy completa y que tiene su trabajo en base a experiencias y prácticas internacionales en temas de gestión por procesos, pero, hay la posibilidad de riesgo de considerar que llegar a seguir los pasos de la metodología, la organización puede instaurada una gestión por procesos y no necesariamente puede ser cierto, si logra realizarse un trabajo más consciente. Es por ello, que la gestión por procesos no es un fin sino un medio, que sirve para lograr la mejora de la gestión institucional, hay que tener en consideración que una gestión por procesos bien elaborada puede ayudar a cumplir los fines institucionales y logre satisfacer necesidades y requisitos de la población.

Las principales acciones que planifican la metodología, son las siguientes: 1) Saber cuál es el propósito de la organización; 2) Logra identificar los bienes y servicios que tiene la organización para lograr el cumplimiento del propósito; 3) Realizar la identificación de los destinatarios de los bienes y servicios, como es el caso de la población; 4) Considerar los procesos de la organización, fundamentalmente los procesos misionales, los cuales estén relacionados con el propósito; 5) Dar a conocer los procesos actuales, donde se describe los objetivos de los procesos misionales, que deben estar alineados al propósito de la organización, además de definir los indicadores, los cuales sirven para medir, si estamos cumpliendo con el objetivo del proceso y por tanto los fines institucionales.

El primer paso de una excelente gestión por procesos, es realizar una adecuada descripción de todos los procesos, lo cual permitirá lograr entender lo que se hace, de tal manera, sea analizado para determinar las actividades que no agregan valor o no contribuyen al objetivo del proceso. Después, de realizado el primer paso, se tiene que hacer la implementación y monitoreo de todos los indicadores, las cuales deben ser asociados a los objetivos de los procesos y en el tema de los procesos misionales están asociadas a los propósitos de la organización, que permite realizar la evaluación del desempeño de todos los procesos y de qué forma se logran los objetivos, en caso de no lograr cumplir con los objetivos, se tienen que buscar las causas y lograr la implementación de las mejoras que busquen llegar a los resultados que se desean en beneficio de la población, y que este proceso de mejora tiene que ser continuo, puesto que los indicadores deberán ser cada vez más retadoras.

En conclusión, no se recomienda realizar la implementación de la Gestión por Procesos, para cumplir solamente como un aspecto normativo, sino que la gestión por procesos que estén adecuada implementadas, son consideradas como una herramienta muy importante para mejorar la gestión del sector público en beneficio de la población.

2.2.1.5. Modelos teóricos de la gestión por procesos

Modelo de enfoque de procesos de ISO 9000:2000

Es uno de los que se conocen y son las propuestas del ISO TC 176, que se presentan en las normas ISO 9000:2000, que establece las relaciones de los macro procesos y los principales requisitos de la gestión de calidad.

De acuerdo al ISO/TC 176/SC 2/N 648 este modelo de procesos, se agrupa en los siguientes bloques:

- **Gestión de la organización:** Que incluye los procesos que está relacionado con la planeación estratégica.
- **Gestión de recursos:** Que incluye todos los procesos que sirven para soportar la gestión y proveer todos los recursos.
- **Procesos de realización:** Incluye los procesos que logran resultados que busca la empresa.
- **Medición, análisis y procesos de mejora:** Incluyen todos los procesos que realizan todas las evaluaciones de los datos del desempeño para mejorar la eficiencia y eficacia.

Modelo de la cadena de valor de Michael Porter

Porter (1986) planteó un enfoque muy estratégico para establecer la estructura de los procesos de una organización y su secuencia considerando la generación de valor para el cliente y los accionistas. Este modelo planteó las acciones de los valores de los clientes, planteadas en nueve actividades estratégicas, cinco actividades son primarias: infraestructura, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento; y las otras cuatro acciones son de apoyo: logística de entrada y salida, marketing y ventas y finalmente servicios.

Una estructura de procesos en función de la cadena de valor supone que la organización determine costos y rendimiento de cada actividad, para identificar en que es mejor que sus competidores, y a partir de esto establecer sus ventajas competitivas. También en esta estructura se busca gestionar los procesos básicos de

la empresa, lo que implica la identificación de estos procesos y la coordinación de las actividades mediante grupos multidisciplinarios que armonicen los intereses de los departamentos.

Modelos de clasificación de procesos

Según Zaratiegui (1999), menciona que “en los últimos tiempos se han planteado modelos donde se clasifican los procesos de la organización en base a los objetivos y se plantea en tres bloques: procesos de estratégicos, que definen y controlan las metas de la organización y es responsabilidad de la gerencia; los procesos operativos que están definidos a desarrollar las estrategias y las metas, generando salida a los usuarios y finalmente los que son los influyen en los procesos operativos”.

Modelo de mejoramiento de procesos.

El modelo de mejoramiento de procesos de Harrington (1993), antes que establecer una estructura de referencia que puede ser adoptada por cualquier organización, definen unos preceptos sobre los procesos que pueden ser usados por una organización como orientación en el rediseño de los procesos de la empresa. Se puede agregar el concepto de sistema de gestión: a) sistema de gestión: definido como el conjunto de actividades o procesos que interactúan para lograr un objetivo; proceso; actividad y tareas.

Otro concepto interesante de Harrington (1993), plantea que “es el flujo de trabajo horizontal en la organización vertical, con el cual señala la problemática de tener una estructura funcional donde se responde por objetivos definidos desde arriba a pesar de las expectativas de las partes interesadas que fluyen horizontalmente en la organización”.

Modelo del cuadro integrado de mando (Balanced Scorecard - BSC).

El cuadro de mando o BSC, son un conjunto de sistemas de gestión que traducen las estrategias de la empresa a una serie de indicadores que facilita la

planificación de los objetivos, de las estrategias de las empresas. El BSC considera cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de la formación y crecimiento, cuyo propósito es equilibrar los indicadores.

Con este modelo se plantean todos los procesos de gestión que tienen mayor impacto en el cumplimiento de la estrategia de la organización y después definir las mediciones en todos los procesos, en donde se logran tener en consideración las mediciones de la venta de nuevos productos, del desarrollo de nuevos productos, o de los tiempos para desarrollar nuevas líneas de producto, que buscan indicadores equilibrados de eficiencia y eficacia.

Enfoque de la gestión por procesos

Vásquez y Tomalá (2016), señalaron que “para que se pueda lograr calidad dentro de una organización, los directivos o personas encargadas de la misma, deben generar una estructura a la organización con la cual se puedan guiar para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma y que es uno de los puntos clave que se han generado a partir de esta premisa es la implementación de la gestión por procesos, la cual es una herramienta para mejorar la gestión más efectiva y adaptable a cualquier tipo de organización”.

Cualquier organización que tenga una actividad cualquiera se basa en el uso de recursos para lograr la transformación de las entradas (materia prima, especificaciones, información, entre otros) y establecer en acciones de salidas (producto terminado, servicio, entre otros), debe tener procesos específicos.

Fernández (2013) manifestó que “toda actividad realizada por la empresa, así no esté relacionada directamente con la producción de un bien o servicio, debe considerarse parte de un proceso”. Para que una organización pueda funcionar de manera adecuada, deben establecerse e identificarse todos los procesos realizados dentro de la misma y cómo interactúan entre ellos.

El ISO 9001 buscó fomentar “la adaptación del enfoque basado en procesos, con la

finalidad de gestionar una empresa, para ello se hace uso del desarrollo, de la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)”, el cual se centra en: a) comprender y cumplir de los requisitos de los usuarios de cada uno de los procesos; b) planificar de forma correcta los procesos en acciones que logren aportar valores; c) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de todos los procesos; y, d) lograr la mejora continua de todos los procesos en base a mediciones objetivas.

Vásquez & Tomalá (2016), mencionan que una correcta gestión por proceso “está orientada a la evaluación constante en las diferentes etapas del mismo, lo que ayuda a prever o determinar oportunamente la existencia de falencias que estropeen los resultados de los ciclos de gestión, de esta manera se podrá realizar correcciones a tiempo sin que se vea comprometida la organización”.

2.2.1.6. Principios de la gestión por procesos

La gestión por procesos que se utilizan en las empresas para realizar las interacciones de cada uno de los procesos internos se les conoce como enfoque de procesos. Hoyle & Thompson (2002) citados en Guanín & Andrango (2015), mencionan que “los principales principios de la gestión por procesos son: Orientación a las necesidades y requerimientos del mercado, cliente; reconocimiento de un mapa de procesos organizacional; caracterización de un patrón claro de propiedad para supervisar y poder mejorar el nivel de cumplimiento en base a los requisitos y objetivos; reconocimiento de los procesos y designarlos como clave; diseño o rediseño de los procesos clave, administración a los procesos identificados como claves para implementar control y mejora, implementación de control, mejora y planificación de la calidad; aplicación de un sistema de indicadores para medir la eficacia y eficiencia de los procesos desde la perspectiva interna-externa; identificación de indicadores para visualizar la evolución y aplicación de planificación, acción, desarrollo, comprobación y los procesos deben ser auditados con el fin de verificar el grado de cumplimiento para identificar el desarrollo de los procedimientos”.

La gestión por procesos tiene en consideración las siguientes acciones:

- a) Realizar la identificación de los requerimientos, de las necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos.
- b) Identificar que cada uno de los procesos que son importantes para realizar la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad como los procesos misionales, los procesos de soporte a la gestión y estratégicos; más conocido como mapa de procesos.
- c) Definir cada uno de los objetivos de los procesos, y definir los beneficios que son importantes para los grupos de interés a los que va dirigido.
- d) La definición detallada y precisa, de forma secuencial de todas las actividades que son parte del proceso, para cumplir los diferentes requerimientos.
- e) El concepto de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos que están encargados.
- f) El concepto de los indicadores, que permiten medir y controlar el desarrollo de la marcha correcta de todos los procesos.
- g) Documento realizado por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.
- h) La definición de un sistema de gestión que permite el seguimiento, la evaluación y la mejora continua, así como la calidad de todos los procesos, y la prestación del servicio.
- i) La implementación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

2.2.1.7. Clasificación de la gestión por procesos

Para (Pérez, 2012), plantea que la gestión por procesos se clasifica en:

- **Procesos estratégicos:** Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución, además definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

Son los procesos transversales que permean a toda la organización y que se relacionan con el entorno, con la definición de políticas y estrategias, los cuales deben estar alineados con la misión, la visión, los objetivos y los valores institucionales. Igualmente, estos procesos están relacionados con la planeación estratégica de la organización, comprenden los grandes derroteros que se quieren alcanzar, y la forma y recursos asignados para alcanzarlos.

- **Procesos misionales:** Llamados también como procesos operativos o misionales, estos procesos logran incorporar todos los requisitos y todas las necesidades de la población o los destinatarios de los bienes y servicios, y están encargados de satisfacer, además estos procesos buscan agregar valor, acciones que estén relacionados a la cadena de valor. Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se relaciona de forma directa con todos los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector público, incluyendo los servicios directos, teniendo una relación con los otros procesos estratégicos y de soporte. Son considerados como procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, conocido también como Proceso de Realización, Clave o Core Business, las cuales están relacionados con la razón de ser de la empresa que permite cumplir de su misión, además plantean soluciones a las necesidades y expectativas de la población, por lo que se les considera muy importantes.

- **Procesos de soporte:** Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos. Son procesos que coordinan el desarrollo y el ciclo de vida de las actividades contenidas en los procesos principales, es decir los procesos organizacionales y de negocio. Estos procesos sin duda alguna pueden ser procesos transversales, de tal manera que contribuyan al logro de objetivos entre diferentes áreas del proyecto y/o de la compañía. Las actividades que se encuentran en los procesos de soporte, apuntan a lograr objetivos que apoyan a otros procesos que llevan a cabo una función especializada.

Soportan y facilitan el desarrollo de los procesos claves de la organización, generan valor agregado al usuario interno y facilitan el logro de los procesos misionales y estratégicos.

- **Procesos de mejora:** Garantizan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el quehacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte. Es el proceso de análisis de las actividades actuales, las cuales se logran mejorar las ineficiencias y los obstáculos, con la única finalidad de establecer las metas y objetivos, el flujo de trabajo, los controles y la integración con otros procesos, que sirven para contribuir de una forma significativa en la entrega de valor al usuario o cliente final.

2.2.1.8. Objetivos y beneficios de la gestión por procesos

El objetivo principal de la gestión por procesos, es lograr la mejora de los resultados de la empresa, siguiendo los niveles superiores de satisfacción de sus usuarios.

Incrementar la productividad a través de:

- ✓ Reducción de costos internos que son innecesarios.
- ✓ Amenorar los plazos de entrega o reducir los tiempos de ciclo.
- ✓ Mejorar la calidad y el valor que percibe el usuario, de tal manera que le resulte agradable colaborar con la empresa.
- ✓ Aumentar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, cuyo valor sea fácil de percibir.

Beneficios:

- ✓ Eliminar acciones que no den valor y que dupliquen funcionales.
- ✓ Alinear los requerimientos del usuario, la aplicación de estrategias y actividades.
- ✓ Mejorar la calidad de los bienes y servicios.
- ✓ Incrementar la satisfacción del usuario.
- ✓ Mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones.

2.2.1.9. Elementos esenciales para la gestión por procesos

Los principales elementos que se consideran en la administración pública, para que se establezca una correcta gestión de procesos son los siguientes:

- **Alineamiento estratégico:** Necesita estar alineada a la estrategia. El alineamiento estratégico se define como la priorización en la organización para el logro de los objetivos establecidos.
- **Gobernanza:** Establece los adecuados roles y responsabilidades además de una transparente rendición de cuentas, en todos los niveles (portafolio, programas, proyectos, y la operación).
- **Métodos:** El software debe tener un perfecto entendimiento de los procesos que se necesitan ejecutar, no pueden estar desarticulados.
- **Tecnologías de la información:** Los métodos están definidos como las herramientas y técnicas que dan el soporte y facilitan las actividades a lo largo del ciclo de vida de los procesos.
- **Personas:** Las personas son uno de los ejes principales en los procesos, y son definidos como individuos o grupos que continuamente aplican y mejoran sus procesos.
- **Cultura:** Es acerca de crear un ambiente que facilite las iniciativas de la gestión por procesos.

2.2.1.10. Indicadores en la gestión por procesos

Los indicadores de gestión, son medidas asociadas a determinadas características de los resultados, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que busca medir en etapas sucesivas y por comparaciones con los estándares establecidos, evaluando de forma periódica dichas características y la verificación de los objetivos planificados.

La elección de un indicador es muy importante, puesto que si no se hace una buena elección puede traer que las instituciones puedan desviar sus objetivos, las principales características de los indicadores son:

- ✓ **Oportunos:** Que permite tener información de forma adecuada y oportuna, midiendo los resultados con un grado de precisión aceptable, además de medir los desfases con relación a los objetivos propuestos, que logren tomar decisiones.
- ✓ **Excluyentes:** Es importante señalar que los indicadores evalúan un factor único de la realidad, considerada como dimensiones particulares de una gestión.
- ✓ **Prácticos:** Que estos indicadores sean procesados y recolectados fácilmente.
- ✓ **Claros:** Estos indicadores deben ser comprensibles, para que desarrollen o lo tomen referencialmente, donde se puede considerar como indicadores complejos o de interpretación difícil.
- ✓ **Explícitos:** Se deben tener bien definidos de forma clara y se puedan realizar los análisis para evitar interpretaciones ambiguas.
- ✓ **Sensibles:** Refleja los cambios de los procesos en el tiempo.
- ✓ **Transparentes / verificables:** Deben ser adecuados soportando con su documentación para su respectivo seguimiento y trazado.

2.2.1.11. Niveles de los procesos

La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4...n).

Los procesos son parte de los grandes procesos de mayor envergadura, las cuales incluyen del manejo de otros procesos, para manejar sus funciones, la separación de las diversas acciones de los procesos en una institución va a depender fundamentalmente de que tan complejo pueden ser los diferentes niveles, por ello dentro de la metodología se hace uso de los “Procesos de nivel N”, como se menciona:

- ✓ **Proceso de Nivel 0:** Que son los grupos de procesos que se unen por especialidad, es considerado como el nivel más agregado, conocido también como Macro proceso.
- ✓ **Proceso de Nivel 1:** Es el Primer nivel de separación de un Proceso de Nivel

0.

✓ **Proceso de Nivel 2:** Es el Segundo nivel de separación de un Proceso de Nivel 0.

✓ **Proceso de Nivel N:** Considerado como el último nivel de separación de un Proceso de Nivel 0

✓ **Actividad:** Es el bloque de tareas que están estrechadas y relacionadas que se necesitan para cumplir con los resultados, quienes se desarrollan dentro de todos los Procesos de nivel N.

✓ **Tarea:** Son los pasos que se tienen para lograr la ejecución de una acción a realizar.

Hay que tener en consideración que adoptar la gestión por procesos en las diversas instituciones del Estado, las cuales traen consigo los cambios culturales, esta metodología lo que tiene como fin es de lograr facilitar y buscar el apoyo en esos cambios que se requiere en la institución, además esta metodología, toma como referencia aspectos muy importantes que son necesarios para realizar el inicio y el avance de la implementación de la gestión por procesos, y da a conocer las orientaciones y las patrones de la metodología en su acción de implementación, las cuales se tienen que desarrollar en cada una de las instituciones, teniendo en consideración su naturaleza, su grado de avance y determinadas particularidades que se pueden plantear, esta metodología considera tres (03) fases: la Preparatoria, el diagnóstico e identificación de procesos y finalmente la mejora de procesos, y antes de ello considerar las acciones previas, con la finalidad de garantizar el éxito de esa implementación.

2.2.1.12. Marco legal de la gestión por procesos en el sector público

Las normas que determinan la aplicación del manejo de la gestión por procesos en el sector público, en base a la Modernización de la Gestión Pública, dichas normas son las siguientes:

- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.

- D.S. N° 043-2006-PCM, Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública.
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Decreto Supremo N° 090-2010-PCM, aprueba el Consolidado de los Avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
- Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, que aprueba la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública, modifica los artículos 2° y 4° del D.S. N° 090-2010- PCM.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 160-2013-SERVIR/PE, que aprueba los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE modificada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE, que aprueba la directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del dimensionamiento de las Entidades Públicas”
- Resolución de Contraloría General N° 149-2016-CG, que aprueba la directiva N° 013-2016-CG/PROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”

2.2.1.13. Gestión por procesos vs gestión funcional por áreas

Toda institución que labora dentro de un enfoque de gestión por

procesos, generalmente busca integrar esos procesos, integrar esas actividades, integrar las diferentes tareas y formas de realizar las labores, asegurando que esos bienes y servicios que se realicen logren generar acciones positivas en sus usuarios, buscando satisfacer sus necesidades.

Además, la realización de las actividades funcionales que se dan por las áreas, lleva consigo de que cada una de estas áreas organizacionales se logre enfocarse exclusivamente en lo que puede pasar en el campo de acción, olvidando que es considerado como parte de una cadena de acciones, que tiene su inicio en las necesidades de los usuarios y termina con la satisfacción de los usuarios.

Las principales diferencias entre la gestión por procesos en la institución y la gestión por áreas son las siguientes:

La organización gestionada por áreas

- ✓ Énfasis en el bien / servicio.
- ✓ ¿Quién cometió el error?
- ✓ Controla a los servidores.
- ✓ Demora en adaptarse al cambio.
- ✓ Sólo busca hacer el trabajo.
- ✓ Departamentalismo (objetivos por áreas).

La organización gestionada por procesos

- ✓ Énfasis en el cliente.
- ✓ ¿Por qué ocurrió el error?
- ✓ Desarrolla competencias de los servidores.
- ✓ Se adapta rápidamente a los cambios del entorno.
- ✓ Busca hacer un trabajo eficaz.
- ✓ Trabajo en equipo (objetivos por proceso).

En una institución del Estado se considera bien organizada por áreas, cuando se realiza una separación de acciones en estas áreas, esto trae consigo que no haya una buena comunicación y obviamente esta no es fluida, haciendo que cada trabajo

realice sus propios objetivos, pero si una institución del Estado se pueda organizar por procesos, entonces trae consigo que si existen buenos canales de comunicación entre las diversas áreas de trabajo y logren trabajar en base a objetivos comunes.

2.2.1.14. Institucionalización de la gestión por procesos

Los cambios que se dan en las acciones de la gestión por procesos, tienen que obtener resultados de forma consecutiva, para ello el Mapa de Procesos de la institución, al ser considerado como un importante documento de gestión, cuando haya sido aprobado, esta debe ser publicado en el Portal de Transparencia de cada institución, además se debe de considerar como se tienen que definir todos los criterios de difusión de sus respectivos documentos de gestión.

La entidad debe incorporar en el Plan Operativo Institucional (POI), actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales).

Cuando se aplica la estrategia institucionalizada está orientada a establecer la gestión por procesos en prácticas usuales en la institución, además de permitir la identificación de los avances y los problemas que pueden existir con la finalidad de asegurar los trabajos en la solución de los problemas.

Se recomienda que después de cumplir con los avances más importantes, se puedan adoptar algunas acciones que estén direccionadas a buscar la sostenibilidad de los mismos, y que para ello se formalice los avances para no retrasarse en las acciones.

El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, son los principales insumos para poder realizar las revisiones y las actualizaciones de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), que son documentos establecidos de acuerdo a la Autoridad del Servicio Civil - SERVIR.

2.2.2. Productividad Laboral

2.2.2.1. Concepto de productividad laboral

Quijano (2006), menciona que la Productividad Laboral es “la acción del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, y su permanencia en el tiempo, donde la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora en una organización”.

La Real Academia Española, menciona que el rendimiento laboral o productividad “es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía y otros factores”.

Juan Delgado (1999), define a la Productividad Laboral como “un objetivo y un indicador y es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto y donde tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se inviertan en el capital humano tendrán un retorno, a tasas significativas y en menor tiempo, el cual permitirá a los profesionales de otros campos comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorgan a su organización.

Según Taylor (citado en Gil, 2013, p.565) plantea que “el Modelo básico mecanicista concibe al hombre como un apoyo para la utilización de las máquinas, en donde el rendimiento, rapidez y constancia son los factores valorados prioritariamente. Las variables determinantes para el rendimiento laboral que plantea Taylor están caracterizadas por fisiológicas, medios de trabajo adecuado, métodos apropiados y sistema retributivo”.

Marx (1980), define a la productividad del trabajo como:

El incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva

del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, y que la intensidad del trabajo es el aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo, además de considerar las características (destrezas) de los trabajadores, como la ciencia y la tecnología incorporadas en el proceso de producción.

Además, Gil (2013) plantea que la teoría de las relaciones humanas los hombres “no se comportan en el proceso laboral como individuos aislados sino son influenciados por las relaciones sociales dentro y fuera de la organización y de sus necesidades subjetivas y valores”.

Según Bazinet (1984, p.70), menciona que el rendimiento de personal “significa que todos los miembros de la organización trabajen mejor y por ende la organización tendrá mayor éxito en la realización de sus objetivos”.

Asimismo, Chiavenato (2007, p.179) menciona que la productividad “considera el efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción”. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas.

Asimismo, Lagos (2015, p.30) menciona que la productividad “es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción y es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema, en realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida”.

Además, Gamba (2015, p.4) plantea que la productividad “puede considerarse como una medida global de la forma como organizaciones satisfacen los criterios de

objetivo que es la medida en que se alcanzan, eficiencia que es el grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil y eficacia que es el resultado logrado en comparación con el resultado posible”.

Al respecto, Robbins y Judge (2013, p. 28) consideran que la productividad es “el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional y que una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo”. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia. Una compañía de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas de manera eficiente. A diferencia de Robbins que plantea que la productividad requiere de la eficacia y eficiencia, Jone menciona que el desempeño laboral es producido por la eficiencia y eficacia.

Según Jone (2010, p.6), el desempeño organizacional es “una medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales y que el desempeño laboral aumenta en proporción directa a los incrementos de la eficiencia y la eficacia”. La eficiencia son las medidas que nos determina que tan productivo son aprovechados todos los recursos que buscan lograr las metas deseadas. Por todo ellos las instituciones son las diversas instancias que son consideradas eficientes, cuando los responsables buscan reducirla cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o los plazos que se necesitan para producir bienes y servicio.

Van Der (2005) Explica que la productividad laboral es “como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más

productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud”.

2.2.2.2. Dimensiones de la productividad laboral

Quijano (2006), en su obra “Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en la Organizaciones, considera como principales dimensiones de la Productividad Laboral a:

2.2.2.2.1. Factores individuales.

Investigaciones como las de Maslow dicen que el ser humano está ligado a una serie de necesidades que le hacen afrontar diferentes situaciones en la vida y que contribuyen de alguna forma con la productividad de un trabajador; dentro de estas necesidades se encuentra la Pirámide de Necesidades de Maslow, este autor destaca necesidades como la fisiología, la seguridad, lo social, la estima y autorrealización como necesidades básicas del ser humano ya que este por naturaleza trabaja para sobrevivir y suplir sus necesidades básicas como persona, pero a su vez tiene un sentido por sobresalir y adquirir cada vez más una mejor posición no solo laborar sino personal, lo cual hace que los factores anteriormente expuestos sean objetivos de alcance para cualquier individuo (Villegas, 2003). Así entonces el ser humano tiene una serie de necesidades que suple con el pasar de la vida, las cuales hacen que una persona sea productiva en cuanto a que, al alcanzar sus necesidades básicas, logra una serie de objetivos propuestos que le permiten en el Factores del Capital Humano que Influyen en la Productividad.

2.2.2.2.2. Factores grupales

Los factores grupales identificados son: la cohesión, la participación y el manejo del conflicto, mientras que los factores organizacionales son: la cultura organizacional, el liderazgo y el clima organizacional. Es importante destacar que los factores aquí señalados son los considerados relevantes para el propósito de la investigación en curso, pero que en la literatura se reportan otros, como por ejemplo el estrés, el burnout, el equilibrio vida trabajo, la calidad de vida laboral, entre otros,

que pueden ser estudiados e incorporados en futuros estudios.

La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

2.2.2.2.3. Factores organizacionales

Existen en la literatura gran cantidad de estudios que analizan algún factor organizacional en relación con otro de manera específica. Se puede encontrar una gran variedad de dimensiones evaluadas para conocer los factores organizacionales. Al revisar las dimensiones evaluadas por los diferentes autores, se encontró que (Aldape, 2006) propone un “conjunto de dimensiones que sirven para medir los factores organizacionales y que cumplen con esta investigación, que son: Cambio, capacitación, participación, innovación, seguridad, comunicación, conciencia de productividad, equipo de trabajo, facultamiento (empowerment), motivación, objetivos y estándares, relaciones interpersonales, relaciones laborales, solución de problemas, mejora continua”.

2.2.2.3. Importancia de la productividad laboral

La única vía que sirve para mejorar un negocio y este debe tener su crecimiento y poder crecer de forma sostenible en el tema de la competitividad y rentabilidad, es logrando el crecimiento de la productividad, y para ello es necesario que ciertos instrumentos que son importantes que logran establecer una mayor productividad son lograr el mejoramiento de los diferentes métodos, considerar los tiempos respectivos a todos los métodos que se van mejorando, la eliminación de despilfarros y un sistema adecuado de retribuciones.

Hablar de Productividad, en términos de recursos humanos, es igual a mencionar los “rendimientos”, es considerado como enfoques sistemáticos, porque cuando se habla de acciones “productivos”, se refiere a cantidades de recursos que se dan en determinados períodos, en donde se logra obtener la cantidad máxima de productos. Además, la productividad en las maquinarias y equipos, deben ser considerados como determinadas características técnicas, lo que no es igual en los recursos

humanos; además se tienen que considerar otros factores que logren influenciar y condicionar de alguna manera.

Por tanto, la productividad de los trabajadores de las instituciones es importante para lograr asegurar el éxito de cualquier actividad, no solo es importante y necesario tener profesionales competentes en la institución, si no tienes la suficiente capacidad de gestionar de forma correcta y lograr repotenciar al máximo su rendimiento, tener una óptima gestión de las actividades laborales de los trabajadores es importante para alcanzar altos indicadores de productividad y que para lograr el alto rendimiento de tu plantilla no solo es necesario hacer las mejoras de la gestión del tiempo en el tema de los talentos humanos, sino que además tiene que ser considerado importante tomar en cuenta lo siguiente:

1. Digitalización:

En los actuales tiempos la transformación digital es importante, por tanto, las organizaciones deben contar con herramientas informáticas, las cuales deben estar diseñados para poder tener el crecimiento y mejorar la productividad de las organizaciones y los trabajadores, por otro lado, hoy en día se dan las soluciones tecnológicas en el mercado, para todo tipo de actividades, como los softwares de manejo de los recursos humanos, que logra automatizar todos los procesos y mejoran la gestión de los trabajadores, es necesario también que en las organizaciones busquen aplicar las innovaciones constantemente y realizar inversiones en herramientas y equipos mucho más sofisticados y que sean eficientes, con la finalidad de lograr cumplir con los objetivos institucionales y obviamente diferencia su actividad con el resto de instituciones.

2. Motivación y formación de los trabajadores:

Para que las instituciones sean más productivas, los trabajadores tienen que estar bien motivados, para esto es necesario que los responsables de las instituciones sepan valorar los esfuerzos realizados de los empleados y darles adecuados incentivos salariales. Por otro lado, es importante y necesario

considerar a los trabajadores en los diferentes proyectos que se realizan, porque solo así se pueden sentir muy indispensables dentro de la institución, y otro de los aspectos que tiene que ser considerados es velar por su seguridad en el entorno laboral y tomar las acciones correctivas de forma oportuna.

3. Gestión de nóminas y contratos:

Llevar bien las planillas, los contratos y toda clase de documentos de gestión, que estén relacionados con los trabajadores, es uno de las acciones que hay que considerar dentro de la productividad laboral, y para ello se permite que los mismos trabajadores puedan tener acceso a sus datos personales y laborales, para realizar las consultas que requieran.

4. Formación de los empleados:

La productividad en una organización dependerá de una adecuada formación de los trabajadores que forman parte de un equipo de trabajo, los que realizan esa labor tienen que contar con las competencias necesarias para poder realizar sus funciones correctamente y tener conocimiento de esos cambios que se pueden producir en la institución, es necesario hacer las inversiones en software de recursos humanos, lo cual traerá mejores profesionales y obviamente mejora en su rendimiento.

5. Comunicación efectiva:

La comunicación interna en cualquiera de las instituciones tiene que ser clara, fluida, concisa y sobre todo efectiva, la finalidad es poder cumplir que todas las unidades de trabajo y de forma coordinada, se cumplan con la consecución de los objetivos estratégicos.

6. Óptima planificación:

Realizar una buena planificación en las diferentes actividades que se realizan es importante, con la intención de cumplir mejorar los niveles más altos de productividad, para ello es importante planificar buenas estrategias, en donde

los objetivos y las acciones estratégicas estén claramente diseñadas, y que los trabajadores puedan distribuir sus horas de trabajo de forma más eficiente.

7. Entorno laboral positivo:

El entorno laboral es un factor primordial que sirve para lograr mejorar la productividad de los trabajadores, por ello, los que son responsables del manejo del talento humano, tienen que asegurar de que los ambientes de trabajo son positivos y que existe el respeto mutuo entre los que forman parte del equipo de trabajo, además, es necesario que cada trabajador, tiene que compartir sus competencias con los demás trabajadores de la institución, puesto que sus aportes son valiosos para la institución u organización.

2.2.2.4. *Objetivos de la productividad laboral*

La productividad laboral es considerada como un objetivo y como un indicador, saber medir estos dos aspectos, induce a los responsables de las organizaciones e instituciones a poder mejorar las acciones y realizar las inversiones respectivas sin cuestionar los aspectos financieros que van dirigidos a los recursos humanos, lo que después se obtendrá acciones significativas y en menores tiempos. La productividad permite a los profesionales a conocer otras actividades y poder comprender lo que realmente es nuestro trabajo, para los trabajadores serán los indicadores más visibles de la capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorga a la organización, muchos de los indicadores no plantean las percepciones globales de todos los esfuerzos que se realizan como la rotación de personal, horas/hombre del tema de capacitaciones, los costos laborales respecto a las ventas, los indicadores de los ratios de los trabajadores entre colaboradores de los recursos humanos, los conflictos laborales, los índices de satisfacción laboral, entre otros, todos estos sub indicadores se deben seguir, pero que realmente no se puede terminar si nuestra gestión integral va mejorando.

El crecimiento de la productividad laboral, es positivo para las organizaciones a tener y poder competir con otras organizaciones, buscando la innovación y reducir los costos operativos, el crecimiento de la productividad no necesariamente es

trabajar más fuerte, los objetivos institucionales se alcanzan mediante el uso adecuado de las mejoras tecnológicas, la eficiencia laboral y el control de gestión.

Realizar labores por objetivos, implica tener en consideración las metas a cumplir y desarrollar el trabajo que faciliten su cumplimiento de los objetivos, además de complementar con trabajos motivacionales que ayude al trabajador a realizar mejor su labor. Hay que definir de forma clara hacia donde se tiene que realizar el trabajo, como hacer sus funciones correctamente y sobre todo saber priorizar las tareas a nivel general.

Cuando un trabajador ya sabe qué tiene que hacer y con qué finalidad, se crea una situación en la que está más responsabilizado de sus resultados de trabajo, los cuales puede ver en tiempo real. Para la empresa también supone poder medir los resultados a nivel general además de descubrir más sobre sus trabajadores, su productividad, su eficiencia y su talento.

Establecer límites a ciegas puede repercutir en la empresa más que ayudarla. Hay que definir concretamente los objetivos laborales, sin perder de vista los objetivos específicos de una empresa. Sin embargo, es vital tener consciencia que trabajamos con personas y no máquinas, por lo que estos objetivos deben adaptarse también a ellos.

- **Objetivos manejables**

Hay que ser realistas, no podemos pedir más a un trabajador de lo que puede dar. Si le faltan recursos u horas, materiales, no podemos insistir en objetivos idealistas, sino que tenemos que asegurarnos que el empleado tenga la sensación de tener el control sobre ellos.

- **Definir metas específicas**

Aquellos objetivos generales de la empresa ya deberían transmitirse junto a los valores. Cuando se trata de metas dirigidas al empleado directamente, es necesario que sean concisos. Resulta más complicado, pero de igual importancia, cuando se trata de trabajos con resultados no cuantificables. Es el momento en el

que, como empresa, hay que ser creativo para establecer metas viables y reales para orientar a la plantilla.

2.2.2.5. Participación y productividad

Gómez (2010), explica que la participación tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, conviene pues enfocar la cuestión desde una perspectiva práctica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por sí sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización”.

La participación tiene aspectos positivos sobre la productividad en las siguientes acciones:

- Si los trabajadores realizan su trabajo en base a competencias y de acuerdo al puesto de trabajo.
- Desarrollar ambientes que impliquen a los trabajadores, para que tengan confianza y una correcta comunicación entre ellos y con los responsables de las organizaciones.

Las organizaciones comparten con los trabajadores, todos los beneficios económicos que se pueden dar ya sea de forma directa o forma indirecta con relación al incremento de la productividad, establecer la relación entre la dirección y los colaboradores, se tiene que apoyar en modelos de relaciones laborales que sean consistentes y permanentes en el tiempo, y hay que tratar de alejar a los trabajadores, percibir la participación como un mecanismo de organización que puedan afectar la seguridad de todos los puestos de trabajo. Por ello, se incorporan

sistemas que garantice el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores, en definitiva, la relación que hay entre la participación y la productividad no puede determinarse como prioridad ni apoyar en aspectos teóricos, como los que se tiene en la concepción de las personas y de la organización, el cual repercute en el aspecto de la productividad laboral.

2.2.2.6. Productividad Empresarial

La productividad empresarial es uno de los aspectos importantes para cualquier organización y a veces no se le presta la debida atención, cualquier organización, sea de la estructura organizacional o su rubro económico, tiene como principal objetivo producir lo máximo que puede y de un correcto manejo, logrando la máxima eficiencia y eficacia en todos los procesos que se realizan en las organizaciones y debe ser considerado como prioritario.

La productividad, como se sabe son los indicadores, pero hay organizaciones que los pasan por alto, para ello es necesario que se pueda medir de forma objetiva y rigurosa, y que todas las organizaciones deben ser capaces de realizar de forma correcta como se lleva a cabo su productividad, en qué se basa esta y en qué fallan.

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios, los cuales son importantes para realizar una producción óptima, en el aspecto empresarial se puede definir la productividad empresarial como los resultados de las diferentes acciones que se tiene que llevar a términos para lograr cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y teniendo un adecuado ambiente laboral, para ello es necesario relacionar los recursos que se pueden invertir para cumplir con los objetivos y los resultados esperados, en otras palabras, la productividad son las respuestas para las organizaciones y que estas sean muy relevantes para poder obtener utilidades y desarrollo organizacional, y para lograr estos aspectos productivos es necesario realizar una buena gestión, lo cual consolida las diferentes aplicaciones de técnicas y herramientas empresariales para mejorar una organización y que el objetivo de esta gestión sea al final mejorar la

productividad, la sostenibilidad de la organización y sobre todo mejorar el aspecto de competitividad, para después garantizar la viabilidad de la organización.

Aspectos para mejorar la productividad empresarial

1) **Metas y objetivos:** Establecer objetivos y metas es importante para lograr el éxito de la organización, además de seguir un adecuado camino que debe valer como fuente de motivación, y que estén orientados a cumplir con objetivos empresariales, es importante señalar que la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción y que ir en contra de los objetivos trazados por la empresa, los trabajadores realizan muchas horas de labores, pero no necesariamente logran metas esperadas, es decir, buscar la máxima eficiencia.

2) **Fomentar las sinergias:** En este aspecto hay que tener claro los valores inmersos dentro de la organización, el cual nos permitirá entender mejor a la organización y que la comunicación sea la más adecuada y que los equipos de trabajo realicen mejor su labor y que la comunicación sea la más óptima. generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad respectiva y sobre todo realizar las labores respectivas de forma cordial para el cumplimiento de los resultados, además, si se trabaja en equipo se logra mejorar el esfuerzo individual.

3) **Incentivación de la creatividad:** La incentivación no es solo cuestión de dinero, para las organizaciones incentivar la creatividad es de vital importancia para cumplir con los objetivos de innovación y producir cambios en las organizaciones, para mejorar la productividad empresarial, hay que suponer que la creatividad es uno de los requisitos indispensables para la supervivencia de cualquier organización, que permita asegurar una posición competitiva en el mercado.

4) **Innovación tecnológica:** La incorporación de tecnologías, trae como consecuencia los mejores resultados y con ello el aumento de la productividad en la organización, por ello las organizaciones deben ser más competitivas y para ello se requiere innovar haciendo uso de esas nuevas tecnologías, realizando inversión

en todos los procesos de producción que buscará mejorar la productividad.

5) Saber delegar responsabilidades: Es importante que en las organizaciones se puedan aplicar técnicas gerenciales que permitan mejorar las labores, para ello es importante delegar funciones y tareas a los trabajadores correctas.

6) Planificar el día con antelación: Utilizar adecuadamente los tiempos es importante, porque busca aumentar la productividad organizacional y para ello es necesario saber planificar correctamente y cumplir con los objetivos y metas trazados.

7) Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral: La importancia de poder incrementar la motivación de los empleados es vital, un trabajador que se encuentra desmotivado es obviamente poco productivo, por ello la motivación debe ser muy positiva para mejorar el desempeño del trabajador. Lograr el equilibrio emocional en los trabajadores es perfecto, y las organizaciones ven reducidos su ausentismo en porcentajes altos.

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

La Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

2.3.2. Hipótesis específicas

- La Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión de Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.
- La Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión de Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad

Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2019.

- La Etapa de Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión de Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

2.4. Definición de términos

- **Gestión por procesos:** La gestión al servicio del ciudadano, que necesariamente busca cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano.
- **Etapa preparatoria:** se realizan los análisis de la situación real y actual de la institución pública, se encomienda realizar un diagnóstico del estado situacional, donde se debe detallar como se encuentra la entidad, en relación a todas las acciones de la gestión por procesos.
- **Etapa del diagnóstico e identificación de procesos:** Consta de tres actividades principales, como el analizar el propósito de la entidad, es decir, se tiene que considerar necesariamente la revisión inmediata de la misión, la visión, los objetivos, las políticas, los planes, las estrategias y los fines institucionales, y conocer fundamentalmente la razón de ser de la institución pública.
- **Etapa de mejora de procesos:** Se realizan la medición, el análisis y la evaluación de los diferentes procesos, donde el enfoque de la gestión para resultados, se orienta a cumplir con los fines y objetivos institucionales, y para ello es importante realizar la medición y la evaluación del desempeño de toda la institución.

- **Procesos estratégicos:** Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución, además definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad.
- **Procesos misionales:** Llamados también como procesos operativos o misionales, estos procesos logran incorporar todos los requisitos y todas las necesidades de la población o los destinatarios de los bienes y servicios, y están encargados de satisfacer, además estos procesos buscan agregar valor, acciones que estén relacionados a la cadena de valor.
- **Procesos de Soporte:** Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos. Son procesos que coordinan el desarrollo y el ciclo de vida de las actividades contenidas en los procesos principales, es decir los procesos organizacionales y de negocio.
- **Procesos de mejora:** Garantizan a través de la mejora continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el que hacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte.
- **Productividad Laboral:** Es la acción del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, y su permanencia en el tiempo, donde la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora en una organización.
- **Factores Individuales:** El ser humano está ligado a una serie de necesidades que le hacen afrontar diferentes situaciones en la vida y que contribuyen de alguna forma con la productividad de un trabajador.
- **Factores grupales:** Son los considerados relevantes para el propósito de la investigación en curso, pero que en la literatura se reportan otros, como por ejemplo el estrés, el burnout, el equilibrio vida trabajo, la calidad de vida laboral, entre otros,

que pueden ser estudiados e incorporados en futuros estudios.

- **Factores Organizacionales:** Son el conjunto de factores que determinan las acciones fundamentales a nivel de la organización, como el cambio, capacitación, participación, innovación, seguridad, comunicación, conciencia de productividad, equipo de trabajo, facultamiento (empowerment), motivación, objetivos y estándares, relaciones interpersonales, relaciones laborales, entre otros.

2.5. Identificación de variables

2.5.1. Variable 01

Gestión de procesos

2.5.2. Variable 02

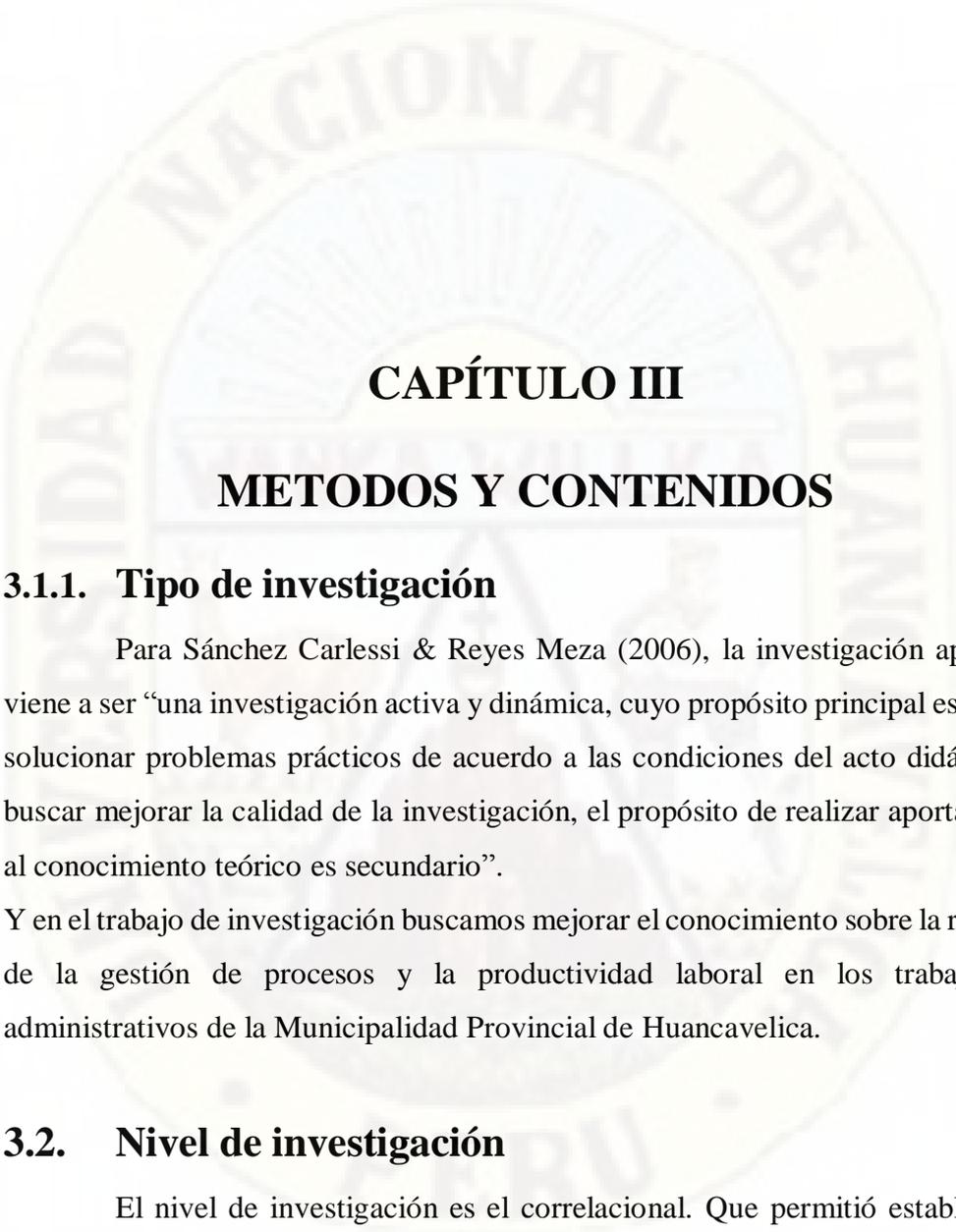
Productividad laboral

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión por Procesos	La gestión al servicio del ciudadano, que necesariamente busca cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Autor: PNMGP (2013)	Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos y que esté orientada dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Autor: PNMGP (2013)	Etapa Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilización en la entidad ✓ Capacitación ✓ Elaboración del Plan de Trabajo ✓ Diagnóstico de la entidad
			Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de los Procesos actuales ✓ Mapeo de los procesos ✓ Análisis de los procesos ✓ Identificación de bienes y servicios ✓ Propósito de la entidad
Productividad Laboral	Es la acción del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, y su permanencia en el tiempo, donde la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora en una organización. Autor: Quijano (2006)	Establecida como un conjunto de dimensiones que establecen trabajos psicológicos y psicosociales, que se sistematizan para determinar acciones que son relevantes para las personas. Autor: Quijano (2006)	Etapa de Mejora de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalización de los procesos ✓ Documentos de los procesos ✓ Mejoramiento de los procesos ✓ Medición, análisis y evaluación de los procesos.
			Factores Individuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación ✓ Competencias ✓ Satisfacción ✓ Identificación ✓ Compromiso
			Factores Grupales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cohesión ✓ Conflicto ✓ Participación
			Factores Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura ✓ Liderazgo ✓ Clima ✓ Productividad

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

METODOS Y CONTENIDOS

3.1.1. Tipo de investigación

Para Sánchez Carlessi & Reyes Meza (2006), la investigación aplicada, viene a ser “una investigación activa y dinámica, cuyo propósito principal es buscar solucionar problemas prácticos de acuerdo a las condiciones del acto didáctico y buscar mejorar la calidad de la investigación, el propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario”.

Y en el trabajo de investigación buscamos mejorar el conocimiento sobre la relación de la gestión de procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el correlacional. Que permitió establecer la relación de las variables materia de estudio, Gestión por Procesos y la Productividad Laboral.

Según Tamayo y Tamayo (1999), se refiere “al grado de relación (no causal) que existe entre dos o más variables y que para realizar este tipo de estudio primero se debe medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales

acompañadas de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación”.

3.3. Método de investigación

3.3.1. Método inductivo

Con este método, se puede analizar las diversas situaciones de forma particular, y para ello realiza un estudio individual de las actividades que se formula las respectivas conclusiones generales, las cuales deben ayudar a descubrir temas generales y teorías que se inician de las observaciones sistemáticas de la realidad.

3.3.2. Método deductivo

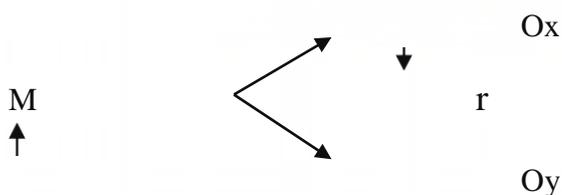
Es el método que se inicia desde el aspecto general para lograr establecerse en lo específico, y para ello hace uso del razonamiento lógico y de las hipótesis, las cuales deben de considerar sus conclusiones finales, todo ello se inicia desde los análisis antes planteados, aplicando las leyes y los principios que estén validados y estar comprobados para luego poder aplicarlos en casos particulares.

3.3.3. Método correlacional

Es la forma donde se busca establecer la relación entre dos o más variables, las cuales que no pueden ser analizadas experimentalmente, su presencia en una población puede ser detectada con el recurso del método de verificación correlacional.

3.4. Diseño de investigación

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

M:	Muestra de observación.
Ox:	Gestión por Procesos
Oy:	Productividad Laboral
r :	Relación entre Variables.

Hernández et al (2004), define a los diseños transeccionales correlacionales – causales “como la relación entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado y que se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales, a veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto”.

3.5. Población, muestra y muestreo

3.5.1. Población y muestra

Según Tamayo (2012), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación estuvo integrado por 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Según Tamayo (2012), la muestra “es la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso”. Según Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto, se tomará como muestra a 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.5.2. Muestreo

Según Malhotra (2004), se define como la “colección de elementos u objetos que procesan la información buscada por el investigador y sobre el cual se harán inferencias, y que es un subgrupo de elementos de una población selectos para participar en un estudio y que es la selección de una población que la pueda representar, esto debido a la imposibilidad de conocer los gustos y las necesidades de todos”.

El muestreo que se llegó a utilizar será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependerá de la probabilidad, se priorizará el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación, por lo que el muestreo será con los 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los Instrumentos y Técnicas que se utilizaron en la presente investigación, serán de acuerdo a la metodología de la investigación considerada. Como son la aplicación de encuestas, fichas de observación, fichas de entrevistas y cuestionarios.

El instrumento que se aplicó para poder establecer la hipótesis del presente trabajo de investigación son los cuestionarios, los cuales se podrán aplicar y así poder tener resultados interesantes de acuerdo a los objetivos determinados en el trabajo de investigación.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

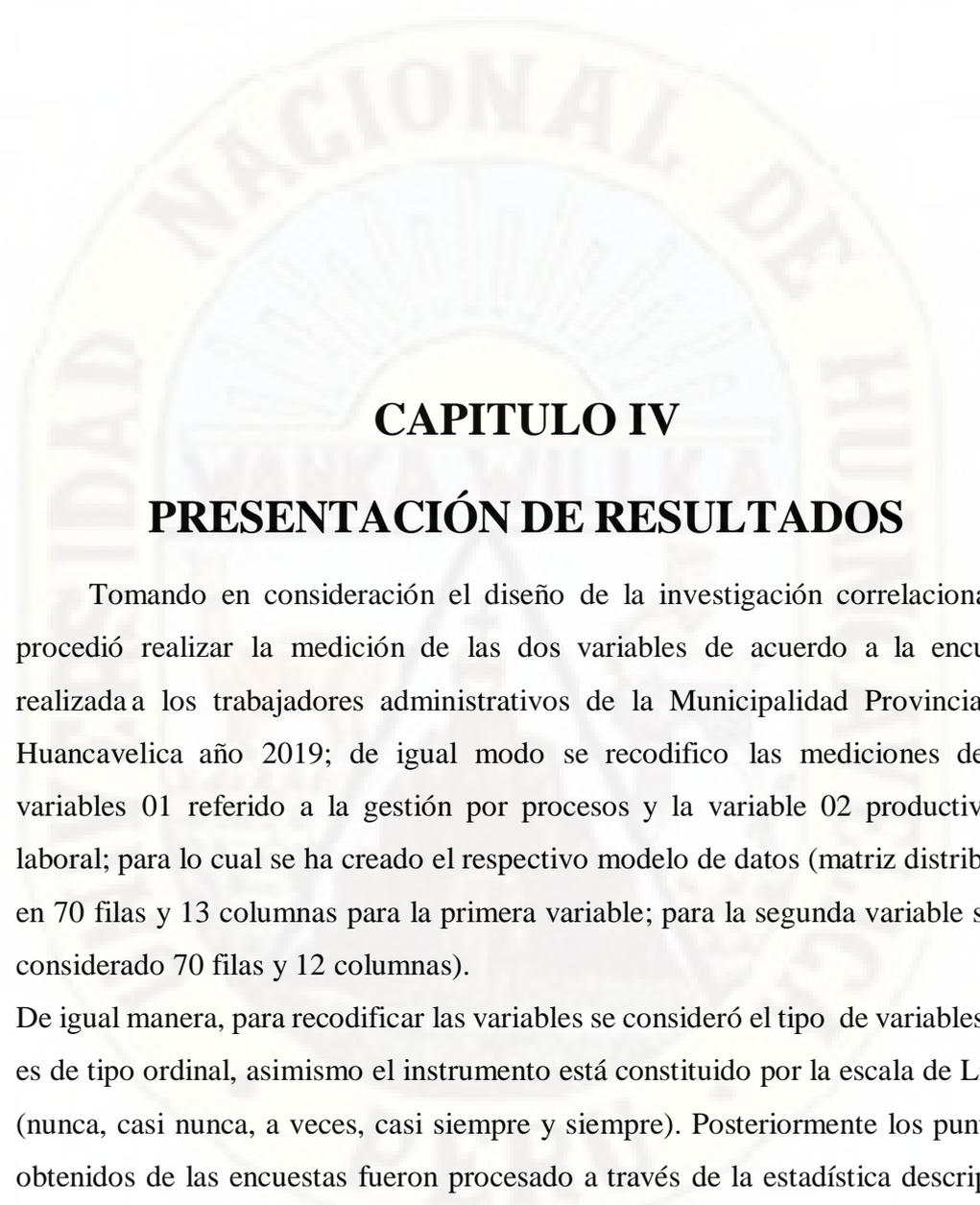
Realizado el trabajo de campo, se procedió a procesar todos los datos obtenidos en el software estadístico y obtener una base de datos, y después realizar su diagnóstico y análisis estadístico respectivo, para ello se utilizará el SPSS versión 26.0, Donde se podrá obtener:

- ✓ Frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables de Rhode Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPS Ver. 26.0

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

En esta fase se realizó la organización de los datos obtenidos, para la elaboración de los cuadros estadísticos, y para ello se usó de paquetes estadísticos como el SPSS v. 26 y otros que determinan los resultados esperados.

Utilizamos la estadística descriptiva, para ello se utilizó el estadístico Rho de Spearman, el cual nos permitirá buscar la relación entre las variables de nuestra investigación.



CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tomando en consideración el diseño de la investigación correlacional se procedió realizar la medición de las dos variables de acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2019; de igual modo se recodifico las mediciones de las variables 01 referido a la gestión por procesos y la variable 02 productividad laboral; para lo cual se ha creado el respectivo modelo de datos (matriz distribuida en 70 filas y 13 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 70 filas y 12 columnas).

De igual manera, para recodificar las variables se consideró el tipo de variables que es de tipo ordinal, asimismo el instrumento está constituido por la escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre). Posteriormente los puntajes obtenidos de las encuestas fueron procesado a través de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, tablas de frecuencia de doble entrada, diagrama de barras, diagrama de pila, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, (pruebas de normalidad de K-S , la linealidad mediante la correlación de “rho” de Spearman, el modelo de regresión lineal simple a fin de determinar la relación de la gestión por procesos y sobre la productividad laboral asimismo, el modelo de distribución

z para la verificación de la hipótesis general. Finalmente es importante detallar que el análisis de resultados se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 26.

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

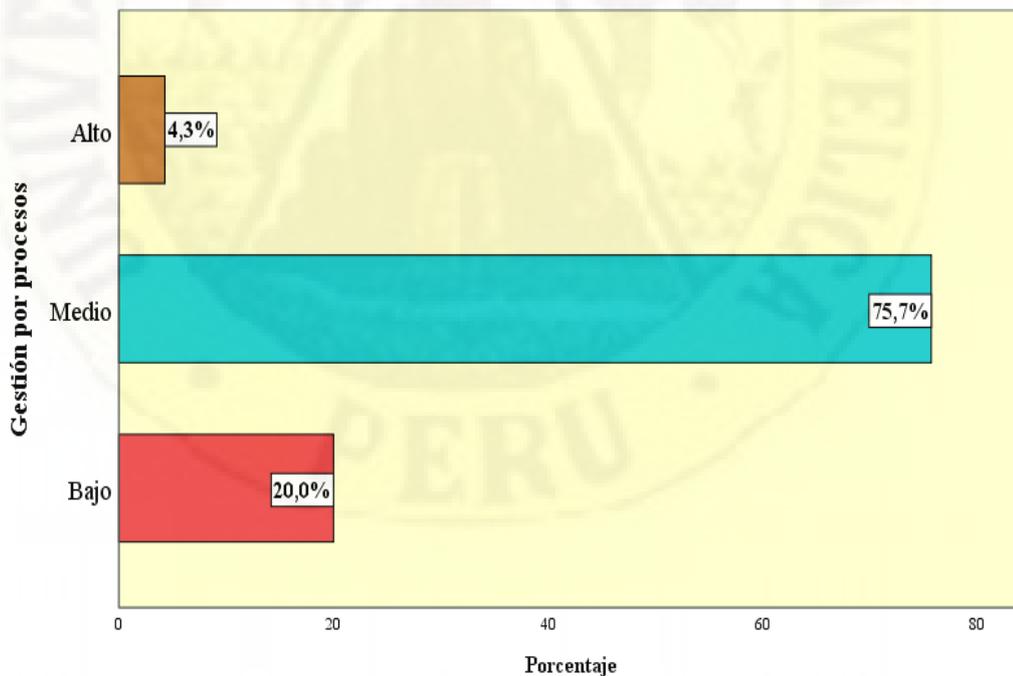
4.1.1.1. Resultados de la Gestión por procesos

Tabla 2. Resultados de la gestión por procesos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	20,0
Medio	53	75,7
Alto	3	4,3
Total	70	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 1. Diagrama de la gestión por procesos



Fuente: Tabla 2

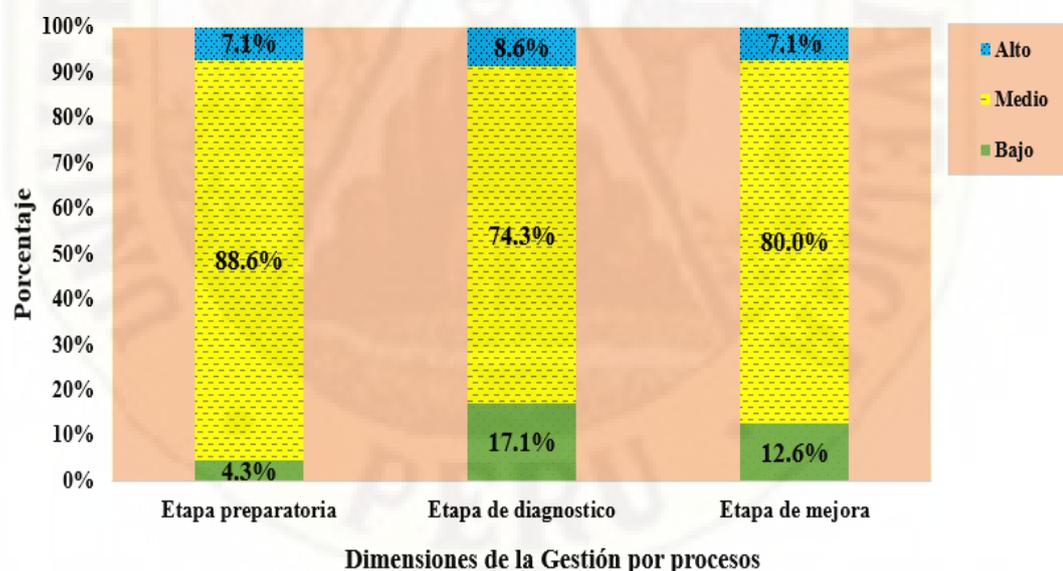
De la Tabla 2 y Figura 1 se aprecia los resultados sobre las percepciones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huancavelica año 2019; de acuerdo a la variable gestión por procesos del total de encuestados el 20,0% (14) consideran que la gestión por procesos es bajo, el 75,7% (53) consideran que es medio y el 4,3% (3) consideran que es alto.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la Gestión por procesos

Dimensiones de la Gestión por procesos	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Etapa preparatoria	3	4,3	62	88,6	5	7,1	70	100,0
Etapa de diagnóstico	12	17,1	52	74,3	6	8,6	70	100,0
Etapa de mejora	9	12,6	56	80,0	5	7,1	70	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 2. Diagrama de las dimensiones de la Gestión por procesos



Fuente: Tabla 3

De la Tabla 3 y Figura 2 se parecía las percepciones de los trabajadores administrativos sobre las 3 dimensiones de la gestión por procesos de calidad que se explica en lo siguiente: Para la etapa preparatoria del total de encuestados el 4,3% (3) considera que es bajo, el 88,6% (62) consideran que es medio y el 7,1% (5)

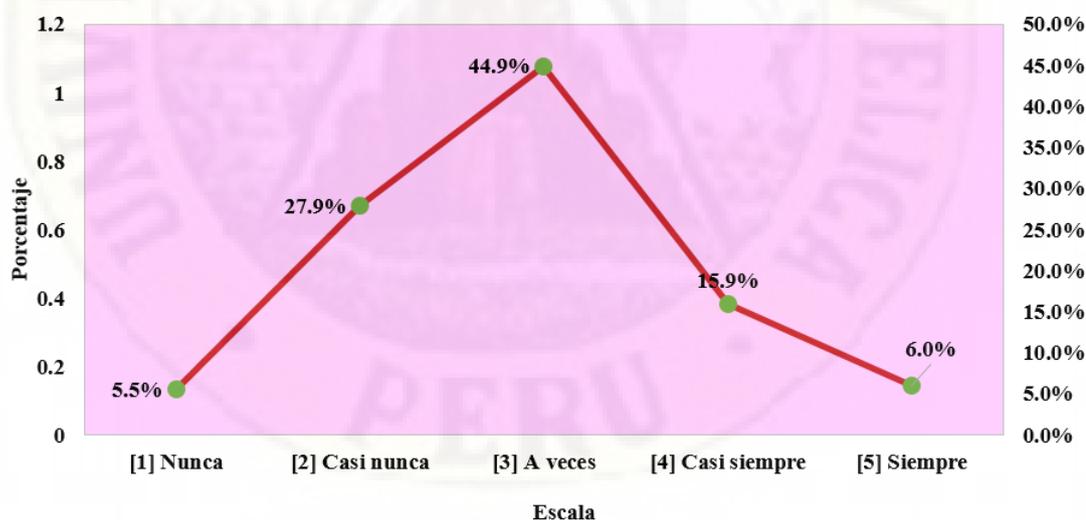
consideran que es alto. Para la etapa de diagnóstico e identificación de procesos del total de encuestados el 17,1% (12) considera que es bajo, el 74,3% (52) consideran que es medio y el 8,6% (6) consideran que es alto y finalmente para la dimensión etapa de mejora de procesos del total de encuestados el 12,9% (9) considera que es bajo, el 80,0% (56) consideran que es medio y el 7,1% (5) consideran que es alto.

Tabla 4. Resultados del perfil de la Gestión por procesos

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	50	5,5
[2] Ocasionalmente	254	27,9
[3] Algunas veces	409	44,9
[4] Frecuentemente	145	15,9
[5] Siempre	52	6,0
Total	910	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 3. Diagrama del perfil de la Gestión por procesos



Perfil de la Gestión por procesos

Fuente: Tabla 4

De la Tabla 4 y Figura 3, se aprecian los resultados del perfil de percepciones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica- año 2019; respecto a la variable gestión por procesos del total de

encuestados, el 5,5% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 27,9% declaran casi nunca estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 44,9% declaran estar a veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 15,9% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 6,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

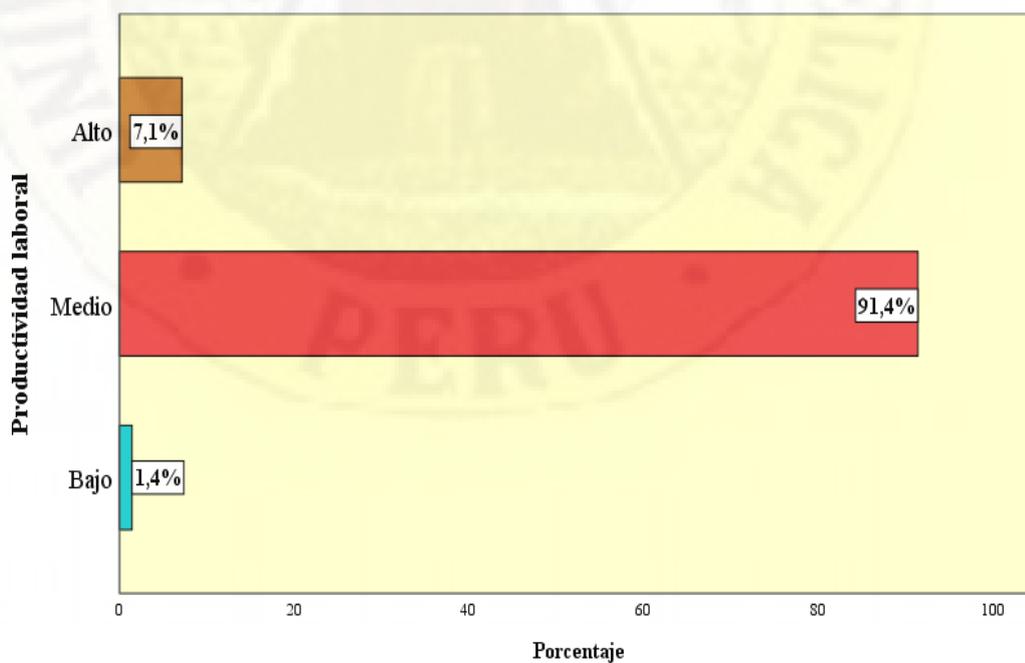
4.1.1.2. Resultados del Plan Operativo Institucional

Tabla 5. Resultados de la Productividad laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,4
Medio	64	91,4
Alto	5	7,1
Total	70	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 4. Diagrama de la Productividad laboral



Fuente: Tabla 5

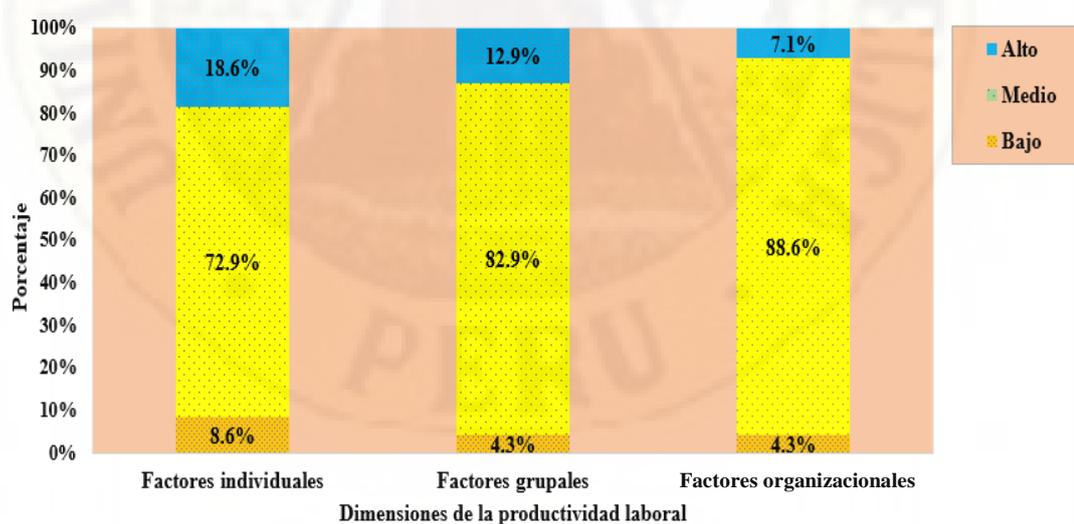
De la Tabla 5 y Figura 4 se aprecia los resultados de las percepciones realizadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2019 del total de encuestados en la institución publica el 1,4% (1) mencionan que la productividad laboral es bajo, el 91,4% (64) consideran que es medio solamente el 7,1% (5) mencionan que es alto.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la productividad laboral

Dimensiones de la Productividad laboral	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Factores individuales	6	8,6	51	72,9	13	18,6	70	100,0
Factores grupales	3	4,3	58	82,9	9	12,9	70	100,0
Factores organizacionales	3	4,3	62	88,6	5	7,1	70	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la productividad laboral



Fuente: Tabla 6

De la Tabla 6 y Figura 5 apreciamos los resultados sobre las dimensiones de la variable productividad laboral en donde del total de encuestados se observa lo siguiente: Para la dimensión factores individuales del total de encuestados

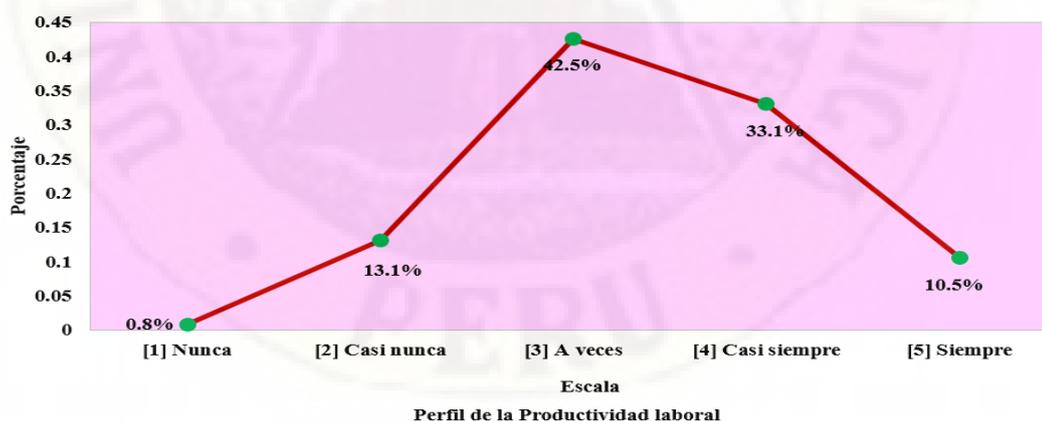
manifiestan que el 8,6% (6) manifiestan que es bajo, el 72,9% (51) manifiestan que es medio y el 18,6% (13) manifiestan que es alto. Para la dimensión factores grupales del total de encuestados manifiestan que el 4,3% (3) manifiestan que es bajo, el 82,9% (58) manifiestan que es medio y el 12,9% (9) manifiestan que es alto y finalmente para la tercera dimensión factores organizacionales del total de encuestados manifiestan que el 4,3% (3) menciona que es bajo, el 88,6% (62) mencionan medio y el 7,1% (5) manifiestan que es alto.

Tabla 7. Resultados del perfil de la productividad laboral

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	7	0,8
[2] Ocasionalmente	110	13,1
[3] Algunas veces	357	42,5
[4] Frecuentemente	278	33,1
[5] Siempre	88	10,5
Total	840	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 6. Diagrama del perfil de la productividad laboral



Fuente: Tabla 7

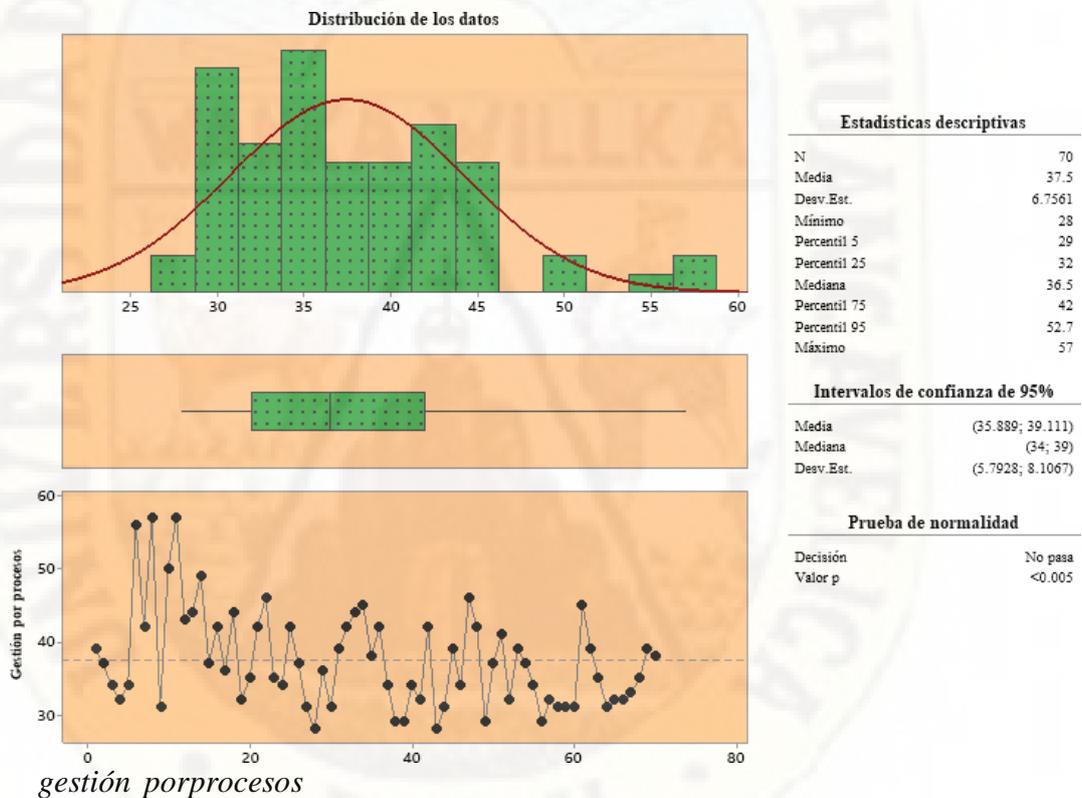
De la Tabla 7 y Figura 6 se aprecia los resultados del perfil de percepciones realizados a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2019; sobre la variable productividad laboral en donde del total de encuestados el 0,8% manifiestan que nunca están de acuerdo con los ítems del

instrumento presentado, el 13,1% manifiestan que estar casi nunca de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 42,5% manifiestan estar a veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 33,1% casi siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 10,5% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable *Gestión por procesos*

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable



Fuente: Software estadístico

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov- Smirnov.

De la Figura 7 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 gestión por procesos; Apreciamos que la media es 37,5 que se tipifica como media; la desviación estándar es 6,7561 además por la forma del histograma tenemos

el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho:

La distribución de datos muestrales de la Gestión por Procesos una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la Gestión por Procesos no sigue una distribución normal.

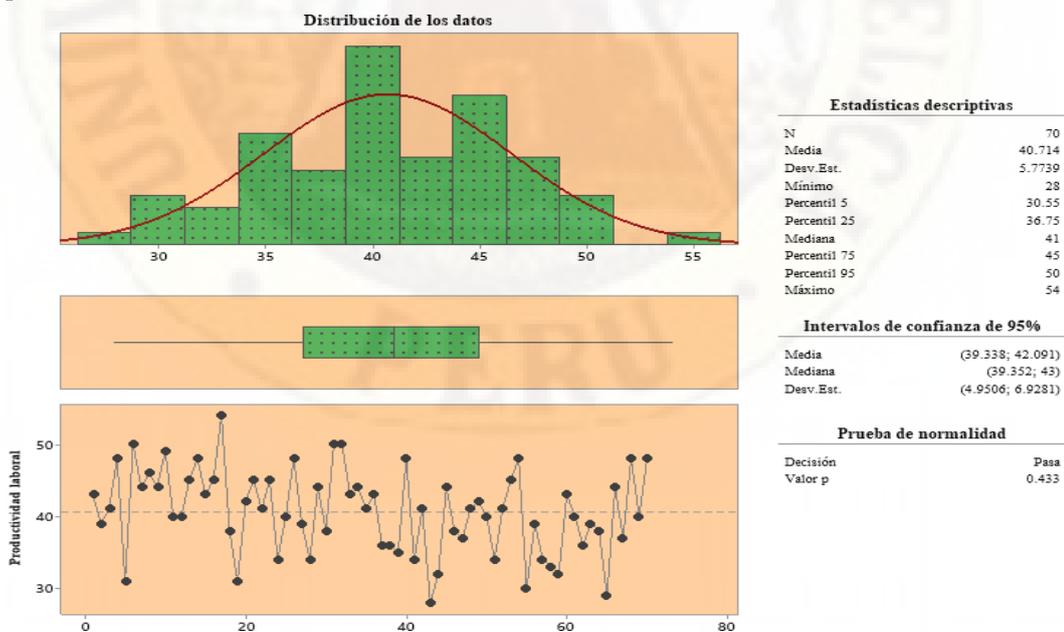
Para una muestra $n=70$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P < 0,005$$

Por lo tanto, procedemos rechazar la H_0 y aceptamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable productividad laboral

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable productividad laboral.



Fuente: Software estadístico

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Kolmogórov - Smirnov.

De la Figura 8 se aprecia las estadísticas de las puntuaciones para la variable 02 productividad laboral; apreciamos que el valor de la media es 40,714 que se tipifica como media; la desviación estándar es 5,7749 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho:

La distribución de datos muestrales de la productividad laboral sigue una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la productividad laboral no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n=70$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$p > 0,005$$

Por lo tanto, procedemos a aceptar H_0 y rechazamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral es normal.

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que las distribuciones muestrales no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

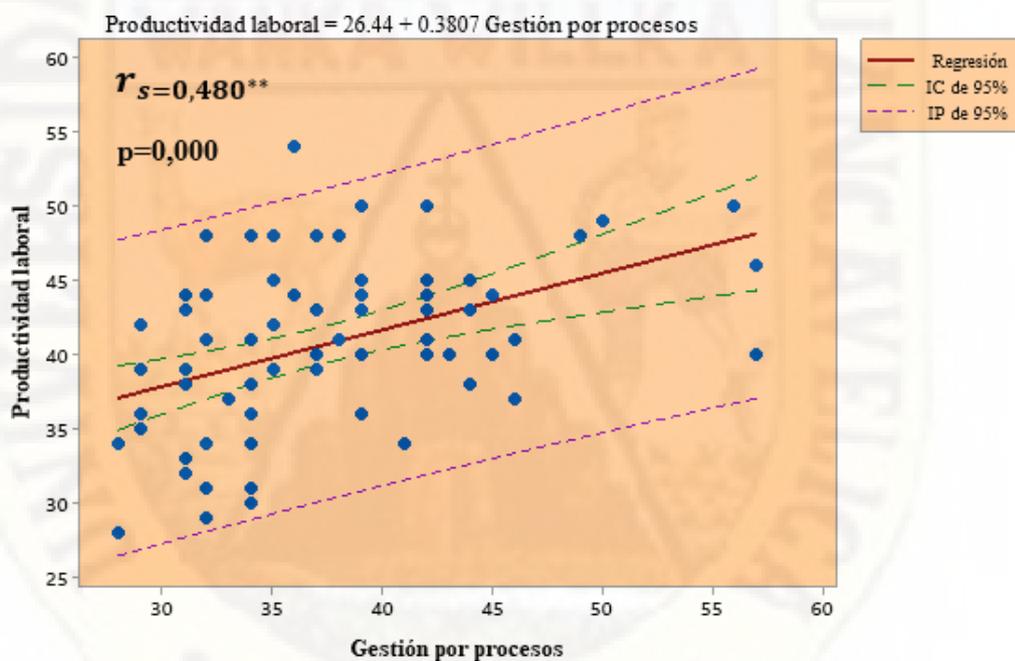
Siendo:

- rs : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
- d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
- n : Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$\rho = 0,480^{**} = 48,0\% \text{ (**)} \text{ además } -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Fuente: Software estadístico

4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh\left(\operatorname{arcTanh}(r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}}\right)$$

Siendo:

\tanh : Tangente hiperbólica

$\operatorname{arctanh}$: Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,276 \leq \rho_s \leq 0,643) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.1.5. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables gestión por procesos y la productividad laboral

		Gestión por procesos						Total	
		Bajo		Medio		Alto		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%
Productividad laboral	Bajo	1	1,4	13	18,6	0	0,0	14	20,0
	Medio	0	0,0	49	70,0	4	5,7	53	75,7
	Alto	0	0,0	2	2,9	1	1,4	3	4,3
Total		1	1,4	64	91,4	5	7,1	70	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

De la Tabla 8 apreciamos la tabla de contingencia de las variables en estudio gestión por procesos y la productividad laboral entonces del total de encuestados; el 1,4% (1) de casos tienen la percepción que la gestión por procesos es bajo y la productividad laboral es bajo; el 18,6% (13) de casos tienen la percepción que la gestión por procesos es bajo y la productividad laboral es medio; el 70,0% (49) de casos tienen percepción que la gestión por procesos es medio y la productividad laboral es medio; el 5,7% (4) de casos tienen la percepción que la gestión por procesos es medio y la productividad laboral es alto el 2,9% (2) de casos

tienen la percepción que la gestión por procesos es alto y la productividad laboral es medio, el 1,4% (1) de casos tienen la percepción que la gestión por procesos es medio y la productividad laboral es alto y la productividad laboral es alto.

4.2. Discusión de resultados

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que fue determinar la relación de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019, mediante el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,480^{**}$ con $(p=0,000)$ tipificado de acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2=23,04\%$; que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativa entre las variables relacionadas estudiadas.

Tabla 9. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0.50 a -0.74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0.50 a +0.74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, los resultados muestran que para la variable 01 gestión por procesos el nivel que tiene más relevancia es el nivel medio con un 75,7% seguido del nivel bajo con un 20,0% y el nivel alto con un 4,3% del total de encuestados. Respecto a sus tres dimensiones. Para la etapa preparatoria la que tiene más relevancia es el nivel medio con un 88,6%. Para la etapa de diagnóstico e identificación de procesos prevalece el nivel medio con un 74,3%, y finalmente para la etapa de mejora de procesos prevalece el nivel medio con un 80,0% del total de trabajadores encuestados en la institución pública.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Aranda y Peralta (2018), realizaron la tesis titulado *“La Gestión por Procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI”*, en donde concluyeron y manifestaron que se desarrolló el diagnóstico del Minagri para implementar la gestión por procesos, advirtiéndose que se trata de una organización funcional, cuyos órganos de línea trabajan de manera independiente, incurriendo en duplicidad de funciones, siendo la coordinación ausente, y donde parte de su personal muestra resistencia para la adopción de nuevas formas de trabajo.

Asimismo, se determinó el mapa de procesos del Minagri, el cual ha sido validado por los expertos en la materia, tanto de la organización analizada como de la PCM, el cual ha tomado como referencia la implementación de la gestión por procesos de una entidad pública agrícola de la región que mostró mejoras en sus procesos.

En tanto, Valenzuela (2017), en la tesis *“Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017”* este autor concluye que existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y el clima social laboral de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,502. suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis nula.

Ramos (2019), en el trabajo de investigación titulado *“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos y su influencia en la Gestión de Proyectos de Desarrollo*

Tecnológico de un Instituto de Educación Superior”, trabajo realizado cuyas conclusiones son las siguientes: Un modelo de gestión por procesos influye positivamente en la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico de un instituto de educación superior de acuerdo al estudio realizado. Además, este autor manifiesta que un modelo de gestión por procesos disminuye el tiempo de ejecución de los proyectos de desarrollo tecnológico de 198.3 días en promedio a 149,2 días en promedio en un instituto de educación superior por lo que se concluye que influye positivamente. Finalizando que un modelo de gestión por procesos mejora la disponibilidad de información de los proyectos de desarrollo tecnológico de 29,8% días en promedio a 100% en promedio en un instituto de educación superior por lo que se concluye que influye positivamente.

En tanto para la variable 02 productividad laboral, los resultados muestran que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de de Huancavelica año 2019, es medio en un 91,4% de casos seguido del nivel alto con 7,1% y el nivel bajo en un 1,4% de casos, de igual forma para sus 3 dimensiones factores individuales, factores grupales y políticas y planes coordinados prevalecen el nivel medio.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión etapa preparatoria y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,257^*$ con $p = 0,031$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión etapa de diagnóstico e identificación de procesos y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,412^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación.

Finalmente, para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la Tabla 10 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la tercera dimensión etapa de mejora de procesos y la productividad laboral cuyo resultado es

de $r_s = 0,392^{**}$ con $p = 0,001$ ($p < 0,05$) tipificada como positivo medio, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo de la investigación.

En referencia a la variable productividad laboral, Gianella (2017), en la tesis *“Gestión del Talento Humano y Productividad Laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016”*, donde concluye que en relación a la hipótesis general y en relación a los resultados logrados, se establece que entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de las áreas de enfermería y obstetricia de una Red de Salud del Sur, 2016 si existe una relación directa y significativa. En tanto Vásquez (2012), en el trabajo de investigación titulado *“Modelo de Gestión Organizacional para mejorar la Productividad Laboral en los colegios de la zona sur de Manabi”*, arribando a la conclusión importante. Se comprueba con las respuestas de que un limitado porcentaje indica que el modelo aplicado es el modelo a Escala humana y el porcentaje restante no aplica modelos de gestión organizacional porque no consideran importante hacerlo. De igual manera se verifica que en los colegios de la Zona sur de Manabí pocos son los que conocen sobre los procesos administrativos, sobre estructura organizacional y sobre métodos y herramientas para mejorar la productividad laboral por ende no existe una correcta coordinación en los trabajos encomendados y estos no rinden al 100%.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

a) Sistema de hipótesis

- **Nula (H_0)**

La Gestión por Procesos no se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

• **Alternativa (H_1)**

La Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

$$\rho_s > 0$$

b) **Nivel de significancia (α)**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) **Estadística de prueba**

$$z = r_s \sqrt{n-1}$$

d) **Cálculo de la estadística**

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

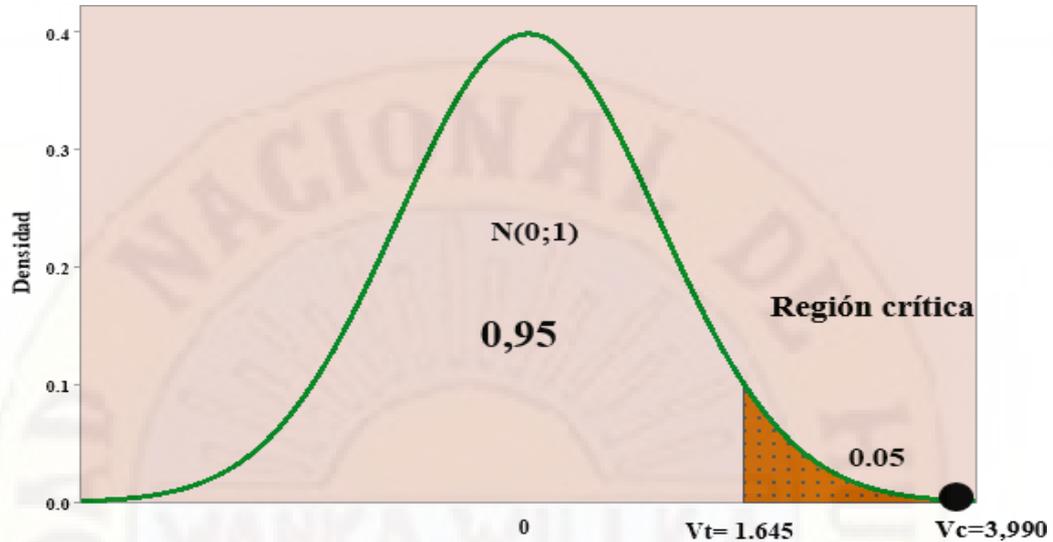
$$z = 0,480 \sqrt{70-1} = 3,990$$

e) **Toma de decisión**

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($3,990 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t \geq 3,990) = \int_{3,990}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,480^2 = 23,04\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 Gestión por procesos explica las variaciones de la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2019.

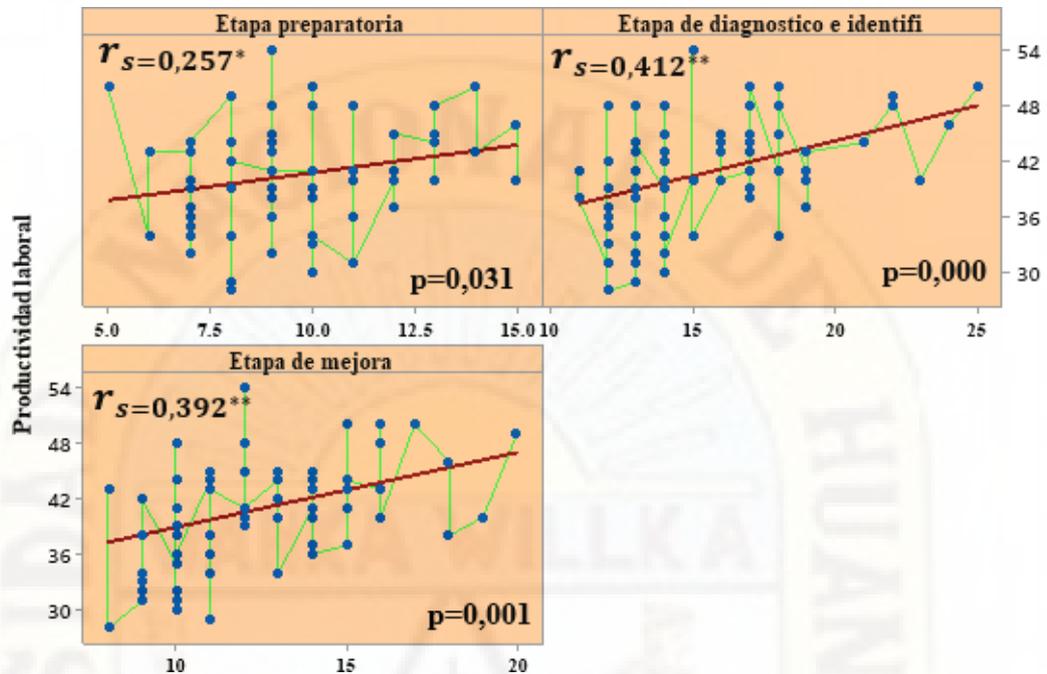
4.3.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 10. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones De Gestión por procesos	Estadísticas de la relación con la Productividad laboral				
	r_s	$V_C = t$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Etapa preparatoria	0,257*	2,135	1,645	True	Rechazo Ho
Etapa de diagnóstico	0,412**	3,422	1,645	True	Rechazo Ho
Etapa de mejora	0,392**	3,260	1,645	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Fuente: Software estadístico.

a) **Verificación de la primera hipótesis específica**

- **Hipótesis nula (Ho):**

La etapa preparatoria como dimensión de la gestión de procesos no se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La etapa preparatoria como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,257^{**}$ con $p = 0,031$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 2,135$ y el valor crítico de $1,645$ (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,135 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la

hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La etapa de diagnóstico e identificación de procesos como dimensión de la gestión de procesos no se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La etapa de diagnóstico e identificación de procesos como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,412^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 3,422$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,422 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

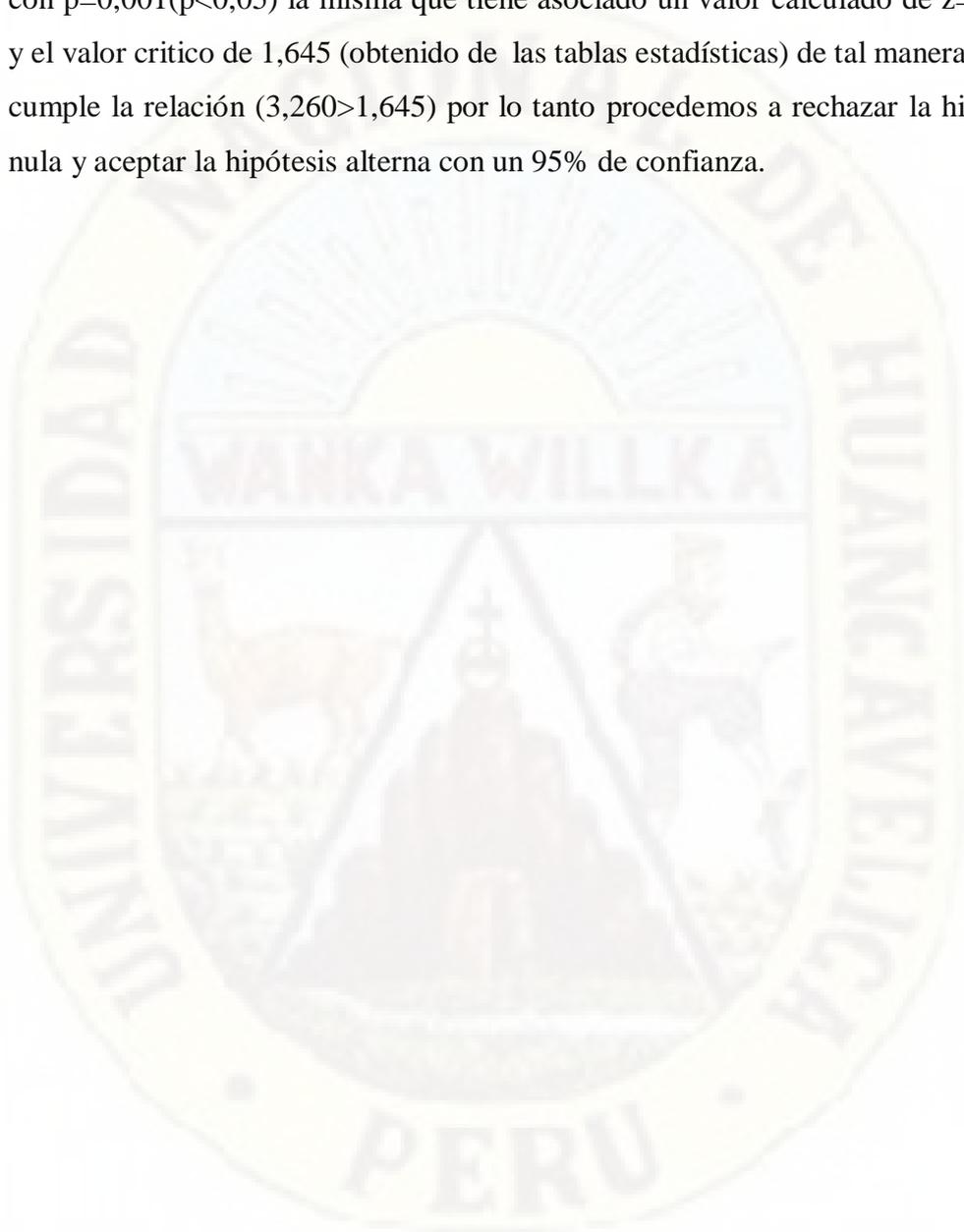
La etapa de mejora de procesos como dimensión de la gestión de procesos no se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La etapa de mejora de procesos como dimensión de la gestión de procesos se relaciona de forma significativa con la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.

Discusión

De la Tabla 10 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,392^{**}$ con $p = 0,001$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 3,260$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,260 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.



Conclusiones

1. Se ha determinado la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,480^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 9 correlación positiva débil asimismo se halló el $R^2 = 0,480^2 = 23,04\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
2. Se ha determinado la relación de la etapa preparatoria como dimensión de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,257^*$ con $p = 0,031$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo específico.
3. Se ha determinado la relación de la etapa diagnóstico e identificación de procesos como dimensión de la gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,412^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, asimismo, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo específico.
4. Se ha determinado la relación de la Etapa Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,392^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico.

Recomendaciones

- 1.** Se recomienda a las autoridades de la alta dirección quienes toman las decisiones, supervisan y ejecutan la gestión por procesos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica año 2019. Realizar estudios de la situación real del contexto donde se va dar la gestión por procesos, porque está relacionada a la productividad laboral, en estos estudios previos, se deben de realizar proyecciones, a fin de que, al adquirir y contar con recursos en la gestión por procesos, de deben lograr niveles altos de productividad laboral y alcanzar los objetivos de la organización.
- 2.** A la Jefatura para que a través de los órganos de línea realicen una buena gestión por procesos, a fin de mejorar los niveles de relaciones en los trabajadores administrativos; debiendo estas relaciones mejorar los factores individuales, factores grupales y los factores organizacionales.
- 3.** Que los directivos y todos los involucrados en dar servicios realicen talleres continuos de autorrealización y con ello mejoran la autonomía y organización laboral, puesto que se debe mejorar el servicio que nos corresponde, para dar una respuesta en breve y tiempo limitado al usuario, ya que de ello depende para satisfacer las necesidades de aquellos.
- 4.** Los directivos y todos los involucrados en dar servicios, deben participar en talleres continuos de estabilidad y cambio; y con ello mejorar el trabajo bajo presión, la claridad, el control, innovación y comodidad laboral, puesto que se debe mejorar el servicio, para dar una respuesta en breve y en el tiempo oportuno al usuario, ya que de ello depende para satisfacer las necesidades de aquellos.

Referencias bibliográficas

- Abad, P. (2003). *Empleo y Productividad del trabajo: un análisis representativo para las industrias española y gallega*. Valencia.
- Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Arnoletto, E. y Díaz, A. (2009). *Un aporte a la gestión pública*. Buenos Aires: De Palma.
- Bain R. (2003). *La productividad (2ª ed)*. Estado de México, México. Editorial McGraw Hill.
- Belcher J. (1991). *Productividad Total I: Como aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva*.
- Bravo Carrasco, Juan (2009). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. Chile. Editorial Evolución S.A.
- Bravo J. “*Gestión de procesos Alineados con la estrategia*”. Editorial Evolución. 4ª Edición. 2011.
- Carrasco, J. (2011). *La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia*. México: McGraw Hill.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación (1ª edición ed.)*. México: San Marcos.
- Caselles, J. (2003) “*Gestión por procesos: Innovación y Mejora*”. Universidad Lleida.

Chiavenato, Idalberto. (2009) *Gestión del Talento Humano* Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill: p. 201.

Colorado, F. (2009). *El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol*. Academia.

Córdova, M. (2013). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Perú. Ed. Moshera.

Delgado, J. (2010), *Productividad Laboral: Objeto de estudio y gestión en recursos humanos*.

Fernández, M. (2013). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Gilli, Juan José (2007). *Diseño Organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires:Ediciones Granica S.A.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. & Weirhrich, H. (2004). *Administración: Una visión global*. (12.a ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Lujan García. (2007). *Procedimiento general para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos*. Cuba.

Mateo, C. (2007). *Curso para la preparación de dirigentes administrativos en materia de Productividad del Trabajo. Organización del Trabajo y los Salarios*. La Habana

- Medina, J. (2013). *Mejora de la gestión pública en el Perú*. Perú.
- Oliva, F & Vera, R. (2011) “*Diseño del mapa de procesos*”. Universidad de Valparaíso.
- Pérez Fernández de Velasco. (2010), “*Gestión por procesos*”. 4º edición. Editorial Esic.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Quinta edición. Madrid: ESIC.
- Portero, M. (s/f). *Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos*.
- Prokopenko, J. (1999). *La Administración de la Productividad*. C.V. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Rodríguez, L. Núñez, A. Cequea, P. (2011), “*La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*, Venezuela.
- Sánchez, G. M. (2013). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano - Impacto en la nueva realidad empresarial*. España: Delta.
- Sánchez, H. (1984). *Metodología y Diseños de Investigación Científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Sánchez, H. (2011). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima. Universitaria.
- Sánchez, H. Reyes, C. (2015) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (5ª ed.). Perú: Bussines Support Aneth S.R.L.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP PCM). (2014). *Documento Orientador. Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: PCM.

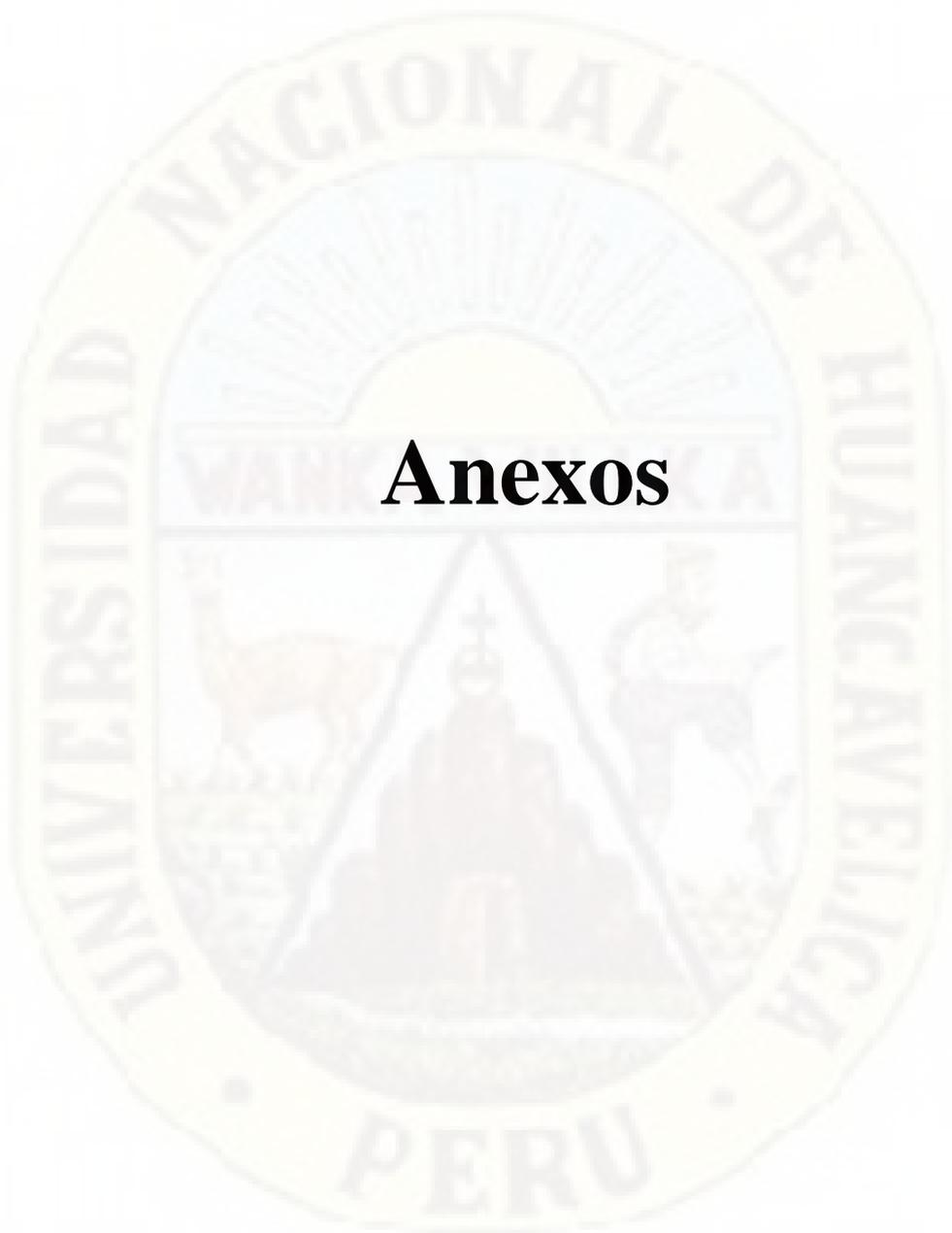
Tobón T. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. (4°ed) Bogotá. Colombia. Ecoe Ediciones.

Universidad ESAN. (2011). *Estudio de madurez de las empresas peruanas en la gestión por procesos: BPM 2011*. 2011.

Vignolo, C. (2014). *Gestión pública en la era de la gestión modernización para la post-modernidad*. Chile.

Velasco, P. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid España: Editorial ESIC.

Zaratiegui, J. (1999). *“La Gestión de procesos: Su papel e importancia en la empresa”*. 1999.



Anexos

Matriz de consistencia

Título del Proyecto: “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2019”

Responsable:

Bach. Aderlyn Mauro ARONI VILLAVICENCIO

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿De qué manera la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.</p>	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>La Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.</p>	<p><u>Variable 01</u></p>	<p>Etapa Preparatoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilización en la entidad ✓ Capacitación ✓ Elaboración del Plan de Trabajo ✓ Diagnóstico de la entidad 	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Será el tipo de investigación Aplicada</p>	<p><u>Población</u></p> <p>Está integrado por 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p>
<p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>✓ ¿De qué manera la Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión por Procesos se relaciona con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial</p>	<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>✓ Determinar la relación de la Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial</p>	<p><u>Hipótesis Específicas</u></p> <p>✓ La Etapa Preparatoria como dimensión de la Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.</p>	<p>Gestión por Procesos</p>	<p>Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de los Procesos actuales ✓ Mapeo de los procesos ✓ Análisis de los procesos y servicios ✓ Propósito de la entidad 	<p><u>Nivel de Investigación</u></p> <p>Correlacional</p>	<p><u>Muestra</u></p> <p>Se tomará como muestra la cantidad de 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de</p>
				<p>Etapa de Mejora de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalización de los procesos ✓ Documentos de los procesos 		

de Huancavelica - año 2019?	de Huancavelica - año 2019.			Procesos		Huancavelica
✓ ¿De qué manera la Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos se relación con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?	✓ Determinar la relación de la Etapa Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.	✓ La Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión de Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de los procesos ✓ Medición, análisis y evaluación de los procesos 	<p style="text-align: center;"><u>Diseño de Investigación</u></p> <p>Será No Experimental Transeccional Correlacional</p>	<p style="text-align: center;"><u>Muestreo</u></p> <p>Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, por tanto se tomara en cuenta los 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p>
✓ ¿De qué manera la Etapa de Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos se relación con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019?	✓ Determinar la relación de la Etapa Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.	✓ La Etapa de Mejora de Procesos como dimensión de la Gestión de Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019.	<p style="text-align: center;"><u>Variable 02</u></p> <p style="text-align: center;">Productividad Laboral</p>	<p style="text-align: center;">Factores Individuales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación ✓ Competencias ✓ Satisfacción ✓ Identificación ✓ Compromiso <p style="text-align: center;">Factores Grupales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cohesión ✓ Conflicto ✓ Participación <p style="text-align: center;">Factores Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura ✓ Liderazgo ✓ Clima ✓ Productividad 		

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Investigación

Estimado señor (a), el presente cuestionario es parte de la **investigación “LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA - AÑO 2019”**, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

VARIABLE 01: Gestión por Procesos

DIMENSIÓN: Etapa Preparatoria

Proposición	Valoración				
1. ¿Sabe Ud., si en el nuevo Marco de la Modernización de la Gestión Pública, se realizan las sensibilizaciones en la Gestión de Procesos, para mejorar los procesos de atención en las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?	1	2	3	4	5
2. ¿Tienen ustedes capacitaciones en temas de gestión de procesos, como una actividad de la modernización de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?	1	2	3	4	5
3. ¿Conoce o sabe Ud., si cumplen con la ejecución del plan de trabajo de trabajo en relación a la gestión por procesos?	1	2	3	4	5
4. ¿Sabe Ud., si en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realizan los diagnósticos institucionales, que sirven para saber si cumplimos con los objetivos institucionales o que sirven para mejorar los procesos en la atención al usuario?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Etapa de Diagnóstico e Identificación de Procesos

Proposición	Valoración				
5. ¿Participa Ud., en las actividades de los procesos que se aplican para mejorar la gestión institucional?	1	2	3	4	5
6. ¿Elabora Ud., en conjunto con los responsables de la Oficina de Planificación el Mapeo de los procesos de	1	2	3	4	5

actividades que realizan en sus diferentes unidades de trabajo?					
7. ¿Cuándo realizan sus actividades en sus unidades de trabajo Ud., realiza el análisis de esas actividades, aplicando procesos y procedimientos de acuerdo a la normativa?	1	2	3	4	5
8. ¿Revisa Ud., dentro de su oficina de trabajo, los bienes y servicios, con que cuenta su oficina, en base a documentos sustentarios?	1	2	3	4	5
9. ¿Aplican ustedes en su política de trabajo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, el propósito fundamental de la institución municipal?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Etapa de Mejora de Procesos

Proposición	Valoración				
10. ¿Todas las mejoras que se aplican en las diferentes actividades de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, sabe Ud., si las consideran como una política o lo institucionalizan todos esos procesos de mejora?	1	2	3	4	5
11. ¿Todos los procedimientos de todas las actividades que realizan, se tiene en consideración sus antecedentes (sustento), para poder ser determinado como un proceso adecuado y formal?	1	2	3	4	5
12. ¿Dentro de cada actividad que realizan en sus centro de labores, el personal busca mejorar esas actividades, mediante procesos y las hacen conocer inmediatamente a su jefe inmediato superior?	1	2	3	4	5
13. ¿Sabe Ud., si los especialista en mejora de procesos (planificación), miden, analizan y evalúan cada uno esos procesos, para la mejora de la gestión?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Productividad Laboral

DIMENSIÓN: Factores Individuales

Proposición	Valoración				
1. ¿Dentro de su centro de labores Ud., conoce que las autoridades y funcionarios de la Municipalidad de Huancavelica, realizan actividades que busque mejorar el estado emoción al del personal mediante motivaciones?	1	2	3	4	5
2. ¿Ud., está de acuerdo con las acciones o decisiones que toman los funcionarios, para realizar capacitaciones al personal y así poder obtener nuevas competencias?	1	2	3	4	5
3. ¿Con las actividades que Ud., realiza en su centro de labores se siente satisfecho con lo que hace y realiza diariamente?	1	2	3	4	5

4. ¿Ud., se identifica plenamente con la Municipalidad Provincial de Huancavelica, y busca cumplir con los objetivos institucionales y objetivos profesionales?	1	2	3	4	5
5. ¿Uno de los valores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica es el compromiso, Ud., como trabajador administrativo, cumple a plenitud con ese importante valor institucional?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Factores Grupales

Proposición	Valoración				
6. ¿El trabajo que realizan en sus centro de labores, lo hacen en trabajo en equipo y se cohesionan todos los actores que participan en las actividades que lograr cumplir con los objetivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?	1	2	3	4	5
7. ¿Para Ud., existen conflictos laborales dentro de la institución que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la baja productividad laboral?	1	2	3	4	5
8. ¿Sabe Ud., si el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, participa en las diferentes actividades que realiza el municipio?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Políticas y Planes Coordinados

Proposición	Valoración				
9. ¿Conoce Ud., si en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, aplican la cultura organizacional, para mejorar la productividad laboral?	1	2	3	4	5
10. ¿Cree Ud., que las autoridades y funcionarios del municipio, derrochan mucho liderazgo en la gestión del municipio huancavelicano?	1	2	3	4	5
11. ¿Cree Ud., que el Clima Organizacional, es aplicado en el Municipio de Huancavelica, para mejorar la productividad laboral?	1	2	3	4	5
12. ¿En relación a la productividad, las autoridades ediles del municipio de Huancavelica, toman en consideración este aspecto para mejorar la calidad de atención que brinda el municipio?	1	2	3	4	5

Gracias por su apoyo en la presente encuesta

Base de datos

Variable 1: Gestión por procesos

Nº	P1	P2	P3	P4	D1V1	P5	P6	P7	P8	P9	D2V1	P10	P11	P12	P13	D3V1	V1
1	1	2	3	1	7	3	3	5	3	2	16	4	5	3	4	16	39
2	3	3	2	2	10	3	5	4	3	2	17	1	3	3	3	10	37
3	2	2	3	2	9	2	3	2	3	3	13	3	3	2	4	12	34
4	2	3	2	2	9	2	3	3	3	2	13	3	3	2	2	10	32
5	3	2	3	3	11	3	2	3	3	2	13	3	2	3	2	10	34
6	3	3	5	3	14	5	5	5	5	5	25	3	4	5	5	17	56
7	1	1	3	3	8	3	3	5	5	5	21	3	3	3	4	13	42
8	4	3	4	4	15	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	18	57
9	2	1	3	1	7	3	1	2	4	3	13	3	2	3	3	11	31
10	1	1	5	1	8	3	5	5	5	4	22	5	5	5	5	20	50
11	3	5	5	2	15	4	5	5	5	4	23	4	5	5	5	19	57
12	3	1	3	5	12	1	1	3	5	5	15	3	5	5	3	16	43
13	3	3	3	3	12	3	3	4	4	4	18	4	4	3	3	14	44
14	3	3	3	2	11	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16	49
15	3	1	1	1	6	1	4	4	4	4	17	3	3	4	4	14	37
16	3	4	4	2	13	3	3	3	4	3	16	3	4	3	3	13	42
17	5	1	2	1	9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	36
18	5	1	2	1	9	4	3	3	3	4	17	4	5	4	5	18	44
19	2	3	3	3	11	3	3	2	2	2	12	2	2	2	3	9	32
20	2	2	2	2	8	2	3	3	3	3	14	3	3	3	4	13	35
21	3	3	4	3	13	3	4	3	3	4	17	3	3	2	4	12	42
22	2	3	4	3	12	4	3	3	5	4	19	4	4	2	5	15	46
23	2	2	3	2	9	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	12	35
24	2	2	3	3	10	2	3	3	2	3	13	2	3	2	4	11	34
25	3	3	3	3	12	3	4	2	3	4	16	3	4	3	4	14	42
26	3	4	3	3	13	3	3	2	2	4	14	2	2	3	3	10	37

27	2	2	1	3	8	2	2	3	3	3	13	2	3	2	3	10	31
28	1	1	2	2	6	2	3	3	2	3	13	2	2	2	3	9	28
29	2	3	2	2	9	2	3	2	3	3	13	3	3	4	4	14	36
30	1	3	3	3	10	2	2	2	2	3	11	3	2	3	2	10	31
31	1	1	1	2	5	4	3	4	3	4	18	3	4	4	5	16	39
32	1	3	3	3	10	3	3	3	4	4	17	4	3	4	4	15	42
33	3	3	4	4	14	3	4	4	4	4	19	2	2	3	4	11	44
34	3	3	4	3	13	3	4	3	4	3	17	4	4	3	4	15	45
35	2	3	3	3	11	3	4	3	3	4	17	2	2	3	3	10	38
36	3	3	4	4	14	3	2	3	3	2	13	3	4	4	4	15	42
37	1	2	3	3	9	2	3	3	3	3	14	2	3	3	3	11	34
38	2	2	1	2	7	2	1	3	3	3	12	3	2	2	3	10	29
39	1	2	2	2	7	3	1	3	3	2	12	2	3	2	3	10	29
40	2	3	3	2	10	2	3	2	2	3	12	3	3	2	4	12	34
41	1	2	2	3	8	2	3	3	3	4	15	2	2	2	3	9	32
42	3	2	3	4	12	3	4	4	3	4	18	3	2	3	4	12	42
43	1	2	2	3	8	2	3	2	3	2	12	1	2	2	3	8	28
44	2	1	1	3	7	3	2	3	3	3	14	3	2	3	2	10	31
45	3	3	4	3	13	3	4	3	3	3	16	2	3	2	3	10	39
46	2	3	3	2	10	2	2	2	3	4	13	3	3	2	3	11	34
47	3	3	3	3	12	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	15	46
48	3	2	2	3	10	4	4	2	4	4	18	4	3	3	4	14	42
49	2	2	2	2	8	2	3	2	2	3	12	2	2	3	2	9	29
50	3	3	2	3	11	2	2	3	3	4	14	2	3	3	4	12	37
51	2	3	2	3	10	4	3	3	4	4	18	3	4	3	3	13	41
52	2	2	3	2	9	2	3	2	2	2	11	3	2	3	4	12	32
53	2	3	3	4	12	3	3	4	3	3	16	3	2	3	3	11	39

54	2	3	2	2	9	3	3	4	4	4	18	2	2	3	3	10	37
55	3	2	2	3	10	3	3	3	3	2	14	2	3	3	2	10	34
56	1	2	2	2	7	2	3	2	2	3	12	2	2	3	3	10	29
57	1	2	2	2	7	3	3	2	3	3	14	2	2	3	4	11	32
58	3	3	2	2	10	3	3	2	2	2	12	2	2	2	3	9	31
59	1	3	2	3	9	2	3	2	3	3	13	2	2	3	2	9	31
60	1	2	3	3	9	2	3	3	3	3	14	2	2	2	2	8	31
61	3	3	3	4	13	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	13	45
62	3	3	2	3	11	3	2	4	3	2	14	4	3	4	3	14	39
63	2	2	2	3	9	2	3	3	3	3	14	3	3	2	4	12	35
64	2	3	2	2	9	2	2	3	3	3	13	2	1	3	3	9	31
65	1	2	2	3	8	3	2	3	2	3	13	2	3	3	3	11	32
66	2	2	1	3	8	2	3	3	2	3	13	2	3	3	3	11	32
67	1	2	2	2	7	2	2	3	2	3	12	3	4	4	3	14	33
68	3	3	4	3	13	3	3	2	2	2	12	2	2	3	3	10	35
69	1	2	3	1	7	3	3	5	3	2	16	4	5	3	4	16	39
70	2	3	3	3	11	3	4	3	3	4	17	2	2	3	3	10	38

Variable 2: Productividad laboral

N°	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	D1V2	Q6	Q7	Q8	D2V2	Q9	Q10	Q11	Q12	D3V2	V2
1	1	5	4	4	4	18	4	5	3	12	3	4	4	2	13	43
2	3	3	2	3	2	13	4	4	4	12	3	4	3	4	14	39
3	4	4	4	4	3	19	4	5	4	13	2	2	2	3	9	41
4	3	3	4	4	4	18	4	4	4	12	5	4	4	5	18	48
5	2	3	2	2	2	11	2	3	3	8	3	3	3	3	12	31
6	1	5	5	5	5	21	5	1	5	11	5	3	5	5	18	50
7	4	3	4	5	5	21	4	5	3	12	3	3	3	2	11	44
8	4	5	3	4	4	20	4	5	3	12	3	3	4	4	14	46
9	2	3	5	5	5	20	5	5	3	13	3	2	3	3	11	44
10	2	5	5	5	5	22	5	4	3	12	4	4	4	3	15	49
11	4	4	5	4	5	22	4	3	3	10	2	2	2	2	8	40
12	1	3	5	5	5	19	3	3	5	11	3	1	3	3	10	40
13	4	4	4	4	4	20	3	3	4	10	4	3	4	4	15	45
14	3	3	4	5	5	20	4	4	5	13	4	4	3	4	15	48
15	4	4	4	4	5	21	4	3	3	10	3	3	3	3	12	43
16	3	3	5	5	4	20	4	4	4	12	3	2	4	4	13	45
17	3	3	5	5	5	21	5	5	5	15	5	5	5	3	18	54
18	4	1	2	2	1	10	3	2	3	8	5	5	5	5	20	38
19	3	2	2	3	2	12	3	3	3	9	3	2	3	2	10	31
20	4	4	3	4	3	18	4	3	4	11	4	3	3	3	13	42
21	4	3	5	5	4	21	4	2	4	10	4	3	3	4	14	45
22	4	2	3	3	4	16	4	4	4	12	3	4	3	3	13	41
23	3	4	3	4	4	18	3	4	4	11	4	4	4	4	16	45
24	2	3	3	2	3	13	2	2	3	7	3	4	3	4	14	34
25	4	3	4	3	4	18	2	3	4	9	3	3	3	4	13	40
26	3	4	5	5	5	22	3	4	4	11	3	4	4	4	15	48

27	3	4	3	4	4	18	3	3	3	9	3	3	3	3	12	39
28	3	3	4	3	2	15	3	3	2	8	3	2	3	3	11	34
29	4	3	4	4	4	19	3	3	4	10	3	4	4	4	15	44
30	4	3	4	3	3	17	3	4	4	11	3	2	3	2	10	38
31	4	3	5	4	5	21	4	4	4	12	4	4	5	4	17	50
32	4	4	5	5	5	23	4	4	4	12	4	3	4	4	15	50
33	3	4	5	5	5	22	3	3	4	10	2	3	3	3	11	43
34	4	4	3	4	5	20	4	2	3	9	3	4	4	4	15	44
35	3	4	4	4	4	19	3	4	4	11	3	2	3	3	11	41
36	3	4	3	3	4	17	5	4	3	12	3	3	4	4	14	43
37	2	2	4	4	4	16	3	4	3	10	3	2	3	2	10	36
38	3	2	3	4	3	15	3	4	3	10	2	3	3	3	11	36
39	2	3	4	3	4	16	3	3	2	8	3	2	3	3	11	35
40	4	4	4	3	4	19	5	5	4	14	4	4	4	3	15	48
41	2	2	3	3	3	13	3	3	4	10	3	2	3	3	11	34
42	3	3	4	3	3	16	4	5	4	13	3	4	3	2	12	41
43	3	3	2	2	2	12	2	3	2	7	2	2	2	3	9	28
44	2	2	3	3	3	13	3	3	3	9	3	2	3	2	10	32
45	3	2	3	4	5	17	4	4	4	12	4	4	3	4	15	44
46	3	3	4	3	4	17	3	3	3	9	3	3	2	4	12	38
47	3	3	3	4	3	16	3	3	3	9	3	3	3	3	12	37
48	3	3	4	4	3	17	3	3	4	10	3	3	4	4	14	41
49	3	4	4	3	4	18	3	4	4	11	3	4	3	3	13	42
50	3	2	3	4	3	15	4	4	3	11	4	4	3	3	14	40
51	2	3	3	3	4	15	2	3	3	8	3	2	3	3	11	34
52	4	3	4	4	2	17	3	4	3	10	3	4	3	4	14	41
53	4	5	4	4	5	22	3	3	5	11	3	2	3	4	12	45

54	3	3	4	4	5	19	4	4	5	13	3	4	5	4	16	48
55	2	2	3	3	2	12	2	2	4	8	2	2	3	3	10	30
56	3	2	4	3	3	15	3	2	4	9	3	4	4	4	15	39
57	3	2	4	3	3	15	3	3	3	9	2	2	3	3	10	34
58	3	3	4	2	2	14	2	3	4	9	3	3	2	2	10	33
59	2	3	3	2	3	13	2	3	3	8	2	3	3	3	11	32
60	3	4	5	5	5	22	4	4	3	11	3	2	3	2	10	43
61	4	3	3	3	3	16	4	3	3	10	4	3	4	3	14	40
62	3	3	3	2	3	14	3	3	3	9	4	3	3	3	13	36
63	3	4	4	3	4	18	3	3	4	10	3	3	2	3	11	39
64	3	3	3	4	3	16	3	3	4	10	3	3	3	3	12	38
65	3	2	3	2	2	12	2	3	2	7	3	3	2	2	10	29
66	4	4	3	4	4	19	3	4	4	11	4	3	3	4	14	44
67	3	3	4	3	3	16	2	3	3	8	3	3	3	4	13	37
68	4	4	4	3	4	19	5	5	4	14	4	4	4	3	15	48
69	3	2	3	4	3	15	4	4	3	11	4	4	3	3	14	40
70	3	3	4	5	5	20	4	4	5	13	4	4	3	4	15	48