

## La gestión de procesos y la productividad laboral en la municipalidad de Huancavelica

*Process management and labor productivity in the municipality of  
Huancavelica*

*Gestão de processos e produtividade do trabalho no município de  
Huancavelica*

### Aderlyn Mauro Aroni-Villavicencio

[aderlyn.aroni@unh.edu.pe](mailto:aderlyn.aroni@unh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-6660-6716>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

### Víctor Marcelino López-Lino

[victor.lopez@unh.edu.pe](mailto:victor.lopez@unh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0003-1638-4662>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

### Jaime Rodrigo Salazar-Espinoza

[jaime.salazar@unh.com](mailto:jaime.salazar@unh.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-9402-2638>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

### Lilian Baños-Medina

[lilianbame@hotmail.com](mailto:lilianbame@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4922-3729>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

### Teofila Chanca-Mucha

[teofila.chanca@unh.edu.pe](mailto:teofila.chanca@unh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7718-8361>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

### Maximiliano Yaulilahua-Huacho

[myh2021oro@gmail.com](mailto:myh2021oro@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7064-0375>  
Universidad Nacional de Huancavelica  
Huancavelica – Perú.

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.54>

Artículo recibido 16 de junio de 2024 / Arbitrado 29 de junio de 2024 / Aceptado 03 de septiembre 2024 / Publicado 20 de octubre de 2024

## RESUMEN

Una gestión eficientemente de los procesos empresariales beneficia a todos sus colaboradores permitiendo un flujo laboral eficaz, una comunicación expedita entre ellos y una mayor capacidad para evaluar el desempeño. El presente trabajo presta atención a determinar la relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, Perú. Por las particularidades la investigación corresponde a un diseño no

experimental, de corte transversal, descriptiva-correlacional. Para explicar el problema de estudio, se acudió a la investigación bibliográfica y de campo, se utilizó métodos teóricos, empíricos y estadísticos. El análisis se realizó mediante la estadística descriptiva e inferencial; el cálculo de la correlación de Spearman fue de 0.480 con un 95% de confiabilidad. En el resultado propuesto, se destaca la permanente actualización de la problemática que se investiga, con una efectiva gestión de procesos en la municipalidad.

**Palabras clave:** Administración; colaboradores; gestión por procesos; productividad laboral; organización.

## ABSTRACT

An efficient management of business processes benefits all its collaborators, allowing for an effective workflow, prompt communication among them, and a greater capacity to evaluate performance. This work focuses on determining the relationship between process management and the labor productivity of administrative workers at the Provincial Municipality of Huancavelica, Peru. Due to its particularities, the research corresponds to a non-experimental design, cross-sectional, descriptive-correlational. To explain the study problem, bibliographic and field research was conducted, utilizing theoretical, empirical, and statistical methods. The analysis was performed using descriptive and inferential statistics; the Spearman correlation calculation was 0.480 with a 95% confidence level. The proposed result highlights the ongoing update of the investigated issue, with effective process management in the municipality.

**Keywords:** Administration; collaborators; process management; labor productivity; organization.

## RESUMO

Uma gestão eficiente dos processos empresariais beneficia todos os seus colaboradores, permitindo um fluxo de trabalho eficaz, uma comunicação rápida entre eles e uma maior capacidade de avaliar o desempenho. Este trabalho se concentra em determinar a relação entre a gestão de processos e a produtividade laboral dos trabalhadores administrativos da Prefeitura Provincial de Huancavelica, Peru. Devido às suas particularidades, a pesquisa corresponde a um design não experimental, transversal, descritivo-correlacional. Para explicar o problema de estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, utilizando métodos teóricos, empíricos e estatísticos. A análise foi realizada por meio de estatísticas descritivas e inferenciais; o cálculo da correlação de Spearman foi de 0,480 com um nível de confiança de 95%. No resultado proposto, destaca-se a atualização contínua da problemática investigada, com uma gestão de processos eficaz na prefeitura.

**Palavras chave:** Administração; colaboradores; gestão por processos; produtividade laboral; organização.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se presencia un mundo cambiante y globalizado. La sociedad se encuentra institucionalizada y compuesta de organizaciones a nivel global y, a medida que se avanza, se atraviesan situaciones de cambios e incertidumbre, donde las organizaciones deben estar preparadas para las nuevas necesidades que surgen día a día y de esta manera innovar con nuevas ideas que les permita convertirse en una organización más competitiva y con alta productividad. Debido a ello, se necesita contar con una gestión eficientemente de los procesos empresariales, lo que beneficia a todos sus colaboradores permitiendo un flujo laboral eficaz, una comunicación expedita entre ellos y una mayor capacidad para evaluar el desempeño como una variable de la cual depende la productividad de los empleados en una organización.

En los últimos treinta años, el recurso humano, ha ido ocupando un lugar preponderante en las organizaciones, por su decisivo rol, tanto en los resultados productivos o de servicios, como en sus aportes en las innovaciones y en el desarrollo global de la gestión, cada una de ellos con el firme propósito de contribuir al desarrollo educativo, económico, social y cultural del país.

En base a lo descrito es fundamental el amplio estudio de la gestión organizacional y la productividad laboral, variables del presente estudio, el que tiene su basamento en diversas teorías, tales como Alva y Juárez (2015) sostenían que el éxito de los principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción, y en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, el citado autor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Por un lado, las empresas tienden a presentar dificultades en sus procesos operativos, de apoyo y hasta estratégicos, de igual manera en su entorno laboral, por lo que ocasiona que la productividad disminuya. Es por ello, que las empresas se alinean en poder ser diferenciadas por su competitividad, presentando lo más mínimo en equivocaciones, dado que se encuentran esperando nuevas oportunidades para innovar y perfeccionar sus procesos basados en una constante optimización. Valdés (2010) señala que actualmente las organizaciones están presentes en un mundo mercantilista, en el que se expresa la competitividad y la globalización. En ese sentido, para alcanzar excelentes resultados, se requiere de la gestión de actividades y recursos a través de metodologías y el uso de herramientas para alcanzar sus objetivos.

Con respecto al tema, actualmente existe una tendencia adoptada por muchas empresas que optan por una organización horizontal, esto debido a que la sociedad ha evolucionado y con esto se hace necesario que los procesos internos sean más simples y que las relaciones entre los colaboradores avancen a ser más colaborativas y menos jerárquicas.

Así también, la gestión de procesos sin que se pueda calificar como la "respuesta perfecta" es una propuesta que puede mejorar el desempeño de muchas organizaciones, sin embargo se puede concluir que de acuerdo con la opinión de diversos autores, las organizaciones han evolucionado de tal manera que se conforman sus estructuras organizacionales de manera horizontal en aras de

una mejor fluidez de labores, adquiriendo más confianza con relación a sus colaboradores y excelentes resultados para la alta gerencia empresarial.

Existen muchos estudios acerca de la gestión por proceso, según Asturias Corporation Universidad (2000) expone que: La gestión por procesos es un sistema que permite identificar, comprender, y elevar un valor agregado en los procesos de una organización. De esa forma, debe cumplir con la estrategia y objetivo ya planificados para maximizar la satisfacción de clientes.

Luego, Moscoso (2020) indica que: la gestión comprende como un estilo de administración diferente a las estructuras tradicionales, en el que el cliente es prioridad sobre todas las tareas asignadas. Asimismo, el autor sostiene que tanto como conocimientos, herramientas y actividades determinadas llevándose a cabo en colaboración y participación entre las áreas permiten beneficiar tanto a la empresa como al cliente.

Además, Pardo (2017) plantea una diferencia entre gestión de proceso y gestión por proceso. Por un lado, favorece en la estructuración y realización eficiente a través del ciclo de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Por otro lado, comprende ir más a fondo, tratando de implementar la visión de una organización mediante sus procesos, considerando como una cadena de actividades que empieza con la atención a los requerimientos del cliente y culmina con su satisfacción.

En Perú, el modelo de gestión por procesos pretende intentar mejorar la misión de las empresas a través de las altas expectativas de sus grupos de interés, así como lo que las instituciones hacen para satisfacerla, en lugar de centrarse en las estructuras organizativas jerárquicas y funciones de cada unidad.

Por lo tanto, se puede afirmar que la gestión organizacional y la gestión por procesos hoy se convierte en una forma de mejora para todas las empresas, debido a los cambios en el mercado económico, los procesos de competitividad, los enfoques actuales en donde la gestión por procesos es fundamental y además se debe trabajar sistemáticamente para mejorar las contradicciones interministeriales reduciendo las existentes contradicciones y las grandes brechas en el diseño estructural, como desigualdades entre responsabilidad y autoridad, débiles líneas funcionales y ejecutivas y otras brechas que son importantes analizar para mejorar la acción principal de las instituciones públicas, brindando un servicio de calidad en beneficio de la población.

El actual estudio permitirá determinar la relación entre la variable “gestión por procesos” y la variable “productividad”. Por medio de los resultados, se espera que la empresa pueda conocer las opiniones de sus trabajadores respecto a los procesos que se desarrollan dentro de sus áreas y se pueda tomar decisiones para brindar soluciones a los problemas presentados. Se aplicó una eficiencia notable, incluida en una visión futurista, co-privada de una serie de experimentos que en última instancia tienen como objetivo optimizar todo lo que trató de manera desorganizada, para que en la era actual se pueda gestionar el proceso, pero continuar trabajando con la estructura organizativa anterior.

Estos indicadores permiten evaluar los niveles del PIB por volumen de trabajo y tomar en cuenta tasas de crecimiento, obteniendo así datos muy importantes sobre la eficiencia y calidad del talento humano en los diferentes procesos productivos, vistos desde un cierto punto de vista

económico, sociales y añadir otras aportaciones complementarias e innovaciones innovadoras que puedan incluirse en este proceso.

Analizando la gran importancia del aspecto informativo del sector, que constituye el registro estatal como un indicador importante para considerarlo capaz de medir los avances logrados de este modo, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM, 2015), que en su Objetivo 01, erradicar la pobreza y el hambre, fue considerado entre las acciones a tener en cuenta. Considerar el indicador propuesto para mejorar el progreso y alcanzar los objetivos de lograr un crecimiento económico sostenible (ODS), bajo el Objetivo 08, es decir, aquel que promueva el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, el empleo saludable y productivo y una fuerza laboral decente para todos.

Además, cabe señalar que dentro de las instituciones públicas a nivel de Huancavelica el tema de la productividad laboral no ha sido tomado muy en serio como en la gran mayoría de las instituciones estatales y que es necesario tomar en cuenta el estado de la producción, es por ello que se pretende establecer si existe un buen desempeño laboral de los empleados administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica, dado que la gestión de los procesos se realiza de acuerdo con la Política Nacional de Modernización de gestión de servicios públicos.

La problemática que se ha identificado permitirá reconocer la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal, también si existe relación entre Diagnóstico e Identificación de Procesos como dimensión de la Gestión de Procesos y Productividad Laboral en los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal de Huancavelica, Perú.

Referirse a cerca de gestión organizacional y productividad laboral es describir el trabajo desplegado en el ambiente interno y externo de la organización, porque la eficiente labor permite alcanzar los estándares de calidad que necesita cada producto o servicio ofertado y por ende la institución en su totalidad. Por lo descrito, y por la importancia del tema, se acentúa lo significativo del estudio y, se propone el siguiente objetivo: conocer la gestión organizacional y la dinámica de productividad laboral en los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal de Huancavelica, Perú.

## MÉTODO

El enfoque de este estudio atendiendo a su nivel de profundidad la investigación fue un diseño es de campo o no experimental de corte transversal, dado que no se manipuló ninguna variable, solo fueron observadas en su contexto natural y analizado posteriormente. Los métodos del orden teórico: analítico-sintético, inductivo-deductivo y el análisis documental se emplea en la revisión bibliográfica sobre gestión organizacional y productividad laboral en la dinámica de productividad laboral en los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal de Huancavelica, Perú; y de orden empírico: observación participante, entrevistas grupales en su modalidad grupos de discusión (Porto y Ruiz, 2014).

La población estuvo conformada por 70 empleados administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Con respecto a la muestra, se procedió a desarrollar la investigación

tomando en consideración a todos los elementos que componen la población, dado que los costos y la accesibilidad a las unidades de análisis se presentaban todas las condiciones favorables para poder trabajar con el 100% de los empleados administrativos de la Municipalidad, por lo tanto, no fue necesario la aplicación de algún método muestral. Su utilidad fue necesaria para aplicar el instrumento de medición.

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre dos variables: la gestión por procesos y la productividad laboral. La información se recopiló y se procesó a partir de las respuestas a preguntas específicas contenidas en formularios digitales o impresos distribuidos entre los sujetos seleccionados como muestra. Se empleó una encuesta compuesta por 30 preguntas con opciones de tipo Likert, lo que implica un enfoque transversal. Los autores diseñaron el formulario utilizado en la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, y los resultados se organizaron en tablas estadísticas en Excel para su posterior análisis e interpretación. De este modo, se logró extraer información cualitativa a partir de datos cuantitativos recopilados.

Al concluir las encuestas, se procede con la tabulación tras la revisión de respuestas; además, se aplicaron criterios estadísticos del software SPSS. Luego de ello, se utilizaron gráficos y tablas para poder interpretar los resultados para visualizar y entender la información conseguida.

Por último, mediante la prueba Chi-cuadrado se analizó y comprobó la relación entre las variables, con la finalidad de aceptar o refutar las hipótesis del estudio. Los procedimientos de ejecución del estudio se realizaron por medio del siguiente proceso:

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

## RESULTADOS

Para identificar con precisión los procesos y procedimientos, es fundamental comprender las definiciones de ambos términos. Según Cegarra y Martínez (2014), existe una distinción clara entre procedimiento y proceso. El procedimiento se refiere al conjunto de instrucciones que establecen el método para alcanzar un resultado específico, mientras que el proceso se define como la acción en sí misma. Al reconocer que los procesos consisten en actividades y recursos interrelacionados, se puede apreciar que los subprocesos se sitúan en una jerarquía inferior dentro de los procesos. Asimismo, se reconoce el valor añadido que los subprocesos aportan al sistema de gestión en su conjunto.

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

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

De igual forma, Cegarra y Martínez, (2014) destacan que hay dos tipos de clientes:

- Clientes internos: Se encargan de recibir la salida de un proceso en específico para poder transformarlo de acuerdo con la función del proceso, luego entregar una nueva salida a un siguiente proceso donde el nuevo cliente es el sucesor.
- Clientes externos: Se denominan clientes externos a quienes no están involucrados de manera directa con la empresa, ya sean proveedores, acreedores o clientes que adquieren el producto final luego de ser transformado a través de una serie de procesos.

El citado autor plantea que para llevarse a cabo los objetivos en una organización debe seguir una secuencia de procesos, asociada en tres tipos:

a) Procesos estratégicos. Tienen encomendada la responsabilidad de proporcionar dirección y gestión a la organización. Además, controlan y definen los objetivos, estrategias y políticas en una organización, se puede entender entonces que son procesos que están directamente relacionados con la meta y enfoque de una compañía. Por ello, la gestión de procesos operativos, así como la prestación de soporte, están supeditados a ellos.

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

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

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

La *gestión por procesos* Valdés (2010) comprende a una organización como un sistema compuesto por varios subsistemas, que son los procesos que la componen, lo que conlleva a identificar y analizar los procesos para conocer aquellos que necesitan ser mejorados, asegurando proyección y rendimiento más eficaz y eficiente. También es necesario tratar los requerimientos del cliente como un aspecto crítico de la organización y desarrollar nuevos conceptos para el trabajo en equipo.

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

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

La gestión por procesos permite obtener amplios beneficios, por ejemplo:

- ✓ Dirigir los procesos a la satisfacción, requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ Permite mejorar la comunicación e información entre las áreas.
- ✓ Disminuye el periodo de prestación de un servicio, por consecuencia hay optimización de tiempo en los procesos.
- ✓ Brindar un amplio panorama de la organización donde se pueden observar sus procesos y como se relacionan entre las áreas.
- ✓ Se descartan actividades que no suman valor a los procesos, logrando la reducción de costos.
- ✓ Crea un lazo de compromiso hacia los trabajadores para alcanzar los objetivos y la satisfacción del cliente.
- ✓ Permite que la organización cuente con herramientas que localice deficiencias organizativas y sistémicas, con el fin de adicionar cambios que reduzcan los riesgos.

La *productividad*, según Gutiérrez, (2005) menciona que: son resultados logrados como parte de un proceso, su incrementación permite mayores alcances; para ello, los recursos utilizados son de utilidad. Su medición tradicional es calculada por el cociente entre salida y entrada. Por lo consiguiente, el perfeccionamiento continuo es una característica propia de la productividad para obtener mejores resultados. Dicha variable es el resultado de la interacción entre número de recursos empleados en un periodo de tiempo y cantidad de bienes producidos. Así, permite evaluar el rendimiento del equipo de trabajo y de las maquinas, como también las diversas áreas.

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

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

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

Este componente comprende a la efectividad y eficiencia del rendimiento de la organización y del personal; por tanto, se comprende que si se logran los objetivos hay efectividad, si logras las metas planteadas con un menor uso de recursos hay eficiencia. En consecuencia, la empresa que quiere ser eficaz debe ser efectiva y eficiente. La eficiencia y eficacia son indicadores que se hallan estrechamente relacionadas con la productividad, la medición de estas permite obtener los



resultados. Sin embargo, si los resultados obtenidos son negativos, esta será una oportunidad de mejora para la organización, pero enfocado en sus procesos.

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

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

En este contexto, se aplicó un cuestionario compuesto por 30 preguntas a 70 trabajadores administrativos del ámbito municipal de Huancavelica, Perú, con el objetivo de validar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos establecidos. Cada fase del procedimiento se siguió meticulosamente para recopilar los datos necesarios para la investigación.

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

En cuanto al indicador identificación; se evidenció que el 20.0% de los encuestados no se identifican con las principales actividades, el 75.7% considera que es medianamente aplicada y el 4,3% afirma que la identificación de las actividades como parte de la gestión del proceso es óptima. En cuanto a las dimensiones en etapa preparatoria el 4,3% opinaron que es bajo, el 88,6% mencionan que es medio y el 7,1% consideran que es alto; en etapa de diagnóstico el 17,1% opinaron que es bajo, el 74,3% manifiestan que es medio y el 8,6% consideran que es alto. Finalmente, en etapa de mejora de procesos el 12,9% manifiestan bajo, el 80,0% opinaron que es medio y el 7,1% consideran que es alto. Esto quiere decir que más del 80% consideran que las principales actividades están correctamente identificadas.

#### *Variable 2: productividad laboral*

Relacionado con el indicador productividad laboral, los principales hallazgos apuntaron a que el 1,4%, la productividad laboral es baja, el 91,4% piensan que la productividad le falta para ser óptima y el 7,1% opinan que es alto. En cuanto a la dimensión de los factores individuales el 8,6% manifiesta que es bajo, el 72,9% opinaron que es medio y el 18,6% declara que es alto. En cuanto a los factores grupales el 4,3% revelan que es bajo, el 82,9% opinaron que es medio y el 12,9% muestran que es alto. Finalmente, en políticas y planes coordinados el 4,3% consideraron que es bajo, el 88,6% exteriorizan medio y el 7,1% declaran que es alto.

#### Análisis Inferencial

##### *Relación entre gestión por procesos y productividad laboral*

Como se había comentado anteriormente para determinar la correspondencia entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Municipalidad de Huancavelica, se consideró idóneo hacer uso de la ecuación de rho de Spearman.

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

Como se había comentado anteriormente para determinar la correspondencia entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Municipalidad de Huancavelica, se consideró idóneo hacer uso de la ecuación de rho de Spearman.

Siendo:

rs: Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

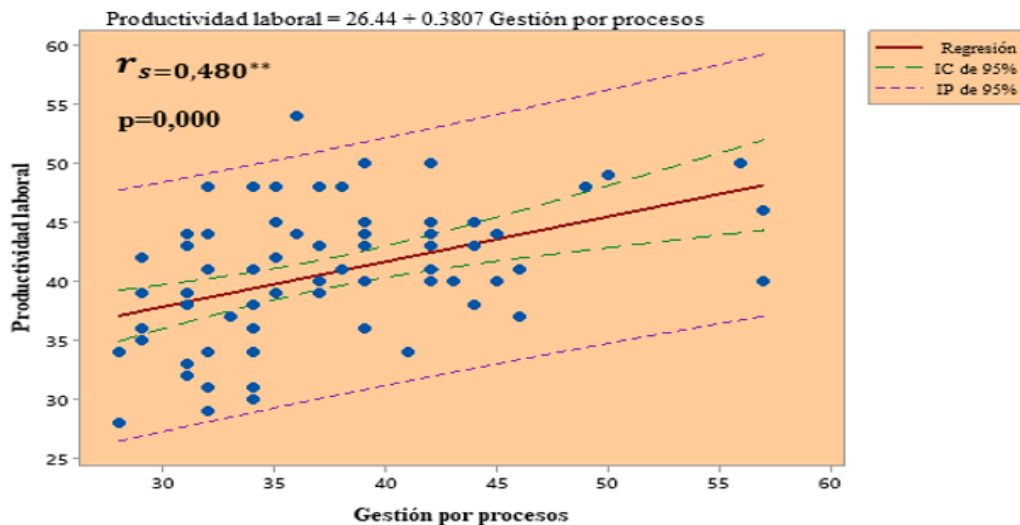
d: Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n: Tamaño de la muestra.

Luego de aplicar la ecuación para los variables de estudio se obtuvo como resultado un rho=0,480 el cual es equivalente a 48,0%; además  $-1 \leq rs \leq 1$ ; el cual concuerda con la Figura 1.

**Figura 1**

*Correlación entre productividad laboral y gestión por procesos*



De acuerdo a la ecuación planteada y la Figura 1; los resultados entre productividad laboral y gestión por procesos fue de  $26,66 \pm 0,38$  con de rho de Spearman  $r_s = 0,48$  y  $p < 0,05$ , estos hallazgos indican que la productividad laboral de los trabajadores administrativos ayuda a mejorar la gestión municipal.

#### Contraste de hipótesis

Ho: la Gestión por Procesos no se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

H1: la Gestión por Procesos se relaciona de forma significativa con la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

*Nivel de significancia ( $\alpha$ )*

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

*Estadística de prueba*

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

Cálculo de la estadística

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

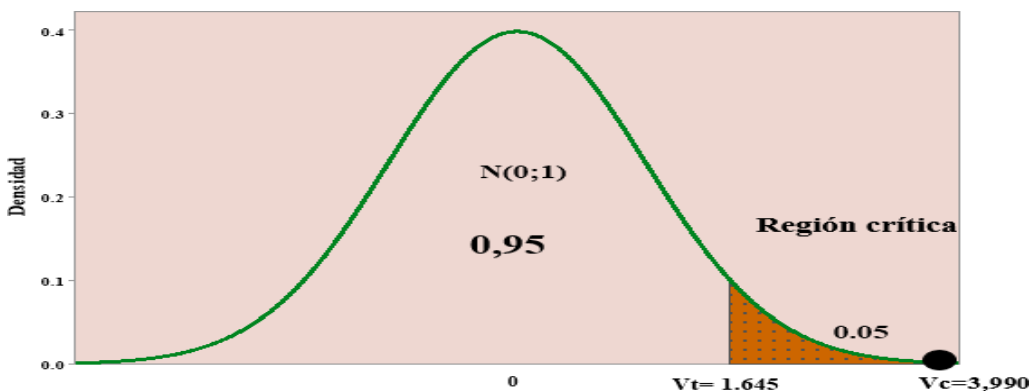
$$z = 0,480 \sqrt{70 - 1} = 3,990$$

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, que existe una relación entre la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Figura 2**

*Diagrama de la densidad de distribución normal*

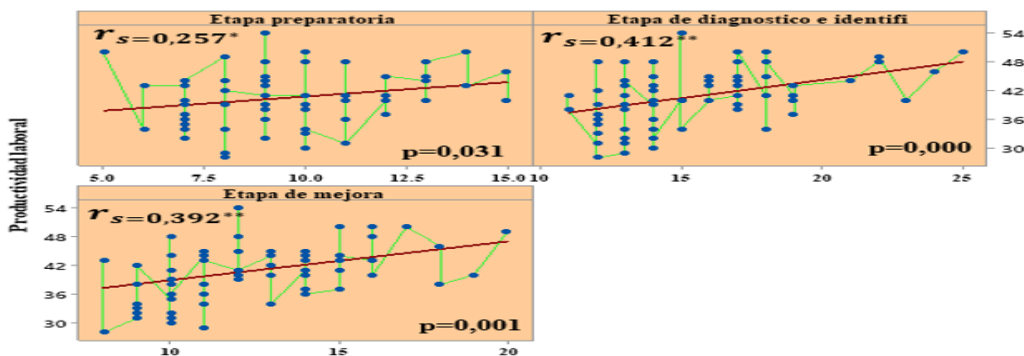


La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,480^2 = 23,04\%$

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

**Figura 3**

*Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones*



Verificación de la primera hipótesis específica

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.

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.

De acuerdo a los resultados obtenidos el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,257$  con  $p < 0,05$ , la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 2,135$  y el valor crítico de  $1,645$ , 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.

Verificación de la segunda hipótesis específica

Ho: 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.

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.

De acuerdo a los hallazgos se observó que el valor calculado de la correlación es  $r_s = 0,412$  con  $p < 0,05$ , la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 3,422$  y el valor crítico de  $1,645$  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.

Verificación de la tercera hipótesis específica

Ho: 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.

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.

Los resultados reflejaron que la correlación es  $r_s = 0,392^{**}$  con  $p < 0,05$ , la misma que tiene asociado un valor calculado de  $z = 3,260$  y el valor crítico de  $1,645$  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.

## DISCUSIÓN

De los resultados obtenidos se pudo conocer que la relación entre gestión por procesos y productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica obtuvo una correlación de  $r_s = 0,480$  con  $p < 0,05$  tipificado, cuya interpretación es que ambos factores mantienen una relación positiva media.

Por otra parte, en cuanto a la percepción de los trabajadores analizados con respecto a la gestión por procesos, el 75,7% manifestó que es una excelente opción laboral, el 20,0% le es indiferente su aplicación en la institución mientras que el 4,3% refleja no estar adeptos a este tipo de dinámica empresarial.

Para las dimensiones del estudio, los hallazgos apuntaron a que en la etapa preparatoria el 88,6% que tiene un nivel alto, en la etapa de diagnóstico e identificación de procesos el 74,3% opinó que poseen un nivel bajo y en la etapa de la mejora de procesos el 80,0% consideró que tenía un nivel medio. Estos resultados se asemejaron a los obtenidos por Aranda et al. (2018) en Minagri, quienes analizaron la implementación de la gestión por procesos de una entidad pública agrícola de la región, mostró mejoras en sus procesos.

Asimismo, Valenzuela (2017) con los hallazgos encontrados en INDECI de Lima Metropolitana, aseverando que existe una relación directa  $p < 0,05$  significativa con coeficiente de Rho de Spearman de 0.50 entre la gestión por procesos y climas social laboral. Además, Ramos (2019) concluyó que el modelo de gestión por procesos disminuye el tiempo de ejecución de los proyectos de desarrollo tecnológico de 198,3 días de promedio a 149,2 días, con un nivel de confianza del 95%.

Si se aborda del tema de la productividad laboral, se puede decir que el 91,4% obtuvo un nivel alto, el 7,1% un nivel medio y el 1,4% nivel bajo. De igual forma para sus dimensiones que fueron los factores individuales, factores grupales, las políticas y los planes coordinados, prevaleció el nivel medio. En cuanto a la dimensión “etapa preparatoria” y la “productividad laboral” fue de  $r_s = 0,257$  con  $p < 0,05$  tipificada como positiva débil.

En dimensión etapa de diagnóstico e identificación de procesos y la productividad laboral fue  $r_s = 0,412$  con  $p < 0,05$  tipificada como positiva débil. Finalmente, en dimensión etapa de mejora de procesos y la productividad laboral fue de  $r_s = 0,392$  con  $p < 0,05$  tipificada como positivo medio y  $p < 0,05$  significativa en cada uno de las dimensiones. Estos resultados guardan concordancia con Gianella (2017) quien encontró en las áreas de enfermería y la obstetricia de una Red de Salud del

Sur, que la gestión del talento humano y la productividad laboral mantienen una relación directa con un  $p < 0.05$  significativa.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este artículo antes mencionados y su discusión permiten rechazar la hipótesis nula que promulga la inexistencia de relación entre las variables gestión por procesos y la productividad laboral, también se demostró la relación entre Diagnóstico e Identificación de Procesos en los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal de Huancavelica, Perú, por lo que se puede indicar que la muestra estudiada demuestran un conocimiento bastante bueno en la gestión de procesos y la productividad laboral.

De acuerdo con los datos procesados, se valida la relación entre el diseño de la gestión por procesos y la productividad laboral de los trabajadores administrativos en el ámbito Municipal de Huancavelica, Perú. Asimismo, los datos procesados demostraron que la correcta identificación de las actividades empresariales, los procedimientos bien documentados y adecuadamente descritos influyen en la productividad en los trabajadores, pero también dependen de otros factores más importantes que son necesarios ser estudiados.

Finalmente, se demostró que la gestión por procesos es el 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, ya que le “agrega el valor” a los clientes, los usuarios y a los colaboradores que la conforman.

## REFERENCIAS

- Aranda, M., Ordoñez L. y Peralta C., (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). *Repositorio institucional*. <http://hdl.handle.net/11354/2270>
- Asturias Corporación Universidad (2000) Gestión por procesos. [https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp\\_gestion\\_calidad/clase\\_2\\_pdf1.pdf](https://www.centrovirtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase_2_pdf1.pdf)
- Alva, J. y Juarez, J. (2015). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014. (Tesis de pregrado. Universidad Privada Antenor Orrego), *Repositorio institucional*. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/716>
- Cegarra, J. y Martinez, A. (2014). Gestión por procesos de negocio: organización horizontal. Madrid, España. *Ecobook - Editorial del Economista*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y7rxAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Cegarra,+J.+y+Martinez,+A.+\(2014\).+Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+negocio:+organizaci%C3%B3n+&ots=EPzx\\_AmJTI&sig=icFaTcEigJ\\_roWqaa6kSAq8EAHE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y7rxAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Cegarra,+J.+y+Martinez,+A.+(2014).+Gesti%C3%B3n+por+procesos+de+negocio:+organizaci%C3%B3n+&ots=EPzx_AmJTI&sig=icFaTcEigJ_roWqaa6kSAq8EAHE)

- CEPAL, (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). <https://www.cepal.org/es/temas/objetivos-de-desarrollo-del-milenio-odm/objetivos-desarrollo-milenio>
- Gianella, R., (2017). Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo). *Repositorio institucional*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8641/Gianella\\_CRG-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8641/Gianella_CRG-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Moscoso, G. G. (2020). La gestión por procesos y la comunicación interna en la empresa Angaman S.A.C. Los Olivos 2020. (Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo). *Repositorio institucional*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52282>
- Pardo, J. M. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid, España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52282>
- Porto, L., y Ruiz, J. A. (2014). Los grupos de discusión. En K. Sáenz López, & G. Támez González, Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas (págs. 253-273). México D.F., México: *Tirant Humanidades*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4332](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4332)
- Ramos, Y., (2019). 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. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2679>
- Valdés, C. (2010). Enfoque basado en procesos. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/enfoque-basado-procesos/>
- Valenzuela R., (2017). Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017 (tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú