



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,**  
**FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**“APLICACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU  
IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES EN  
INTERSEGURO CÍA. DE SEGUROS S.A., LIMA – 2020”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS  
GLOBALES**

**AUTOR:**

**Bach. NORABUENA ZAPATA, LISSETH EMILIA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Mg. MICHEL JAIME, MÉNDEZ ESCOBAR**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG**  
**Presidente**

---

**Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
**Secretario**

---

**Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A Dios, quien me acompaña y me brinda su amor infinito en todo momento, a mis padres y a mi hija, los motivos principales que me impulsan a seguir avanzando.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me dio los conocimientos, sabiduría y las fuerzas suficientes para seguir adelante, a mis padres que me brindan su apoyo y amor incondicional, que permitieron lograr ser la persona que soy.

A mi asesor de tesis, quien me brindó su apoyo y compartió su experiencia y conocimientos para lograr un excelente resultado, al Profesor Guillermo Aguirre por el apoyo y la Universidad Telesup, Alma Mater donde adquirí los conocimientos.

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Aplicación de gestión por procesos y su impacto en la productividad laboral en los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de Seguros S.A., Lima – 2020” tuvo como objetivo general determinar cómo la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

El tipo de investigación que se empleó fue básica, haciendo uso del método hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo, así mismo, la investigación tuvo un diseño no experimental de nivel correlacional y de corte transversal. Teniendo una población de 40 trabajadores que conforma el área de operaciones de Interseguro Cía. de Seguros S.A., a quienes se les aplicaron los cuestionarios: sobre gestión por procesos, formado por 18 Ítems y el cuestionario sobre productividad laboral, formado por 14 Ítems, ambos en la escala de Likert, obteniendo una fiabilidad de 0,867 y 0,923 respectivamente, teniendo un nivel aceptable.

Luego de haber procesado el análisis estadístico, se obtuvieron los resultados más importantes, tales como el rho de Spearman aplicada a las variables gestión por procesos y productividad laboral con un coeficiente de correlación  $\rho = -0.24^{**}$ , con nivel de significancia de 0.484, con el cual se rechazó la hipótesis alterna y se apruebo la hipótesis nula. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que la aplicación de la gestión por procesos no impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

**Palabras claves:** gestión por procesos, productividad laboral, ventaja competitiva

## ABSTRACT

This research titled “ Management for processes application and its impact in the worker’s labor productivity from the operations area in the Interseguro Cía. De Seguros S.A, Lima - 2020” had as a general objective to determine how this management for processes application impact in the worker’s labor productivity from the operations area in the Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

The investigation type used was basic, making use of the hypothetical and deductive method with a quantitative focus, likewise the research had a non-experimental design from the correlational level and cross - sectional. The population was formed by 40 workers from the operations area in the Interseguro Cía. de Seguros S.A., to whom they were applied the following questionnaires: about management for processes, which had 18 items and the questionnaire about labor productivity, which had 14 items, both in the Likert scale, getting a 0,867 and 0,923 reliability respectively, having an acceptable level.

After having processed the statistic analysis, the most important results were obtained, such as the Spearman’s Rho applied to the management for processes and labor productivity variables with a correlation coefficient  $\rho = -0.24^{**}$ , with a significance level of 0.484, with which the alternate hypothesis is rejected and the null hypothesis approved. Therefore, the conclusion is that the management for processes application has no impact in the worker’s labor productivity from the operations area in the Interseguro Cia. de Seguros S.A, Lima - 2020.

**Key words:** management for processes, labor productivity and competitive advantage

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>ASESOR DE TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Justificación del estudio.....	18
1.3.1. Justificación teórica .....	18
1.3.2. Justificación práctica .....	18
1.3.3. Justificación metodológica .....	18
1.3.4. Justificación social.....	19
1.4. Objetivos de la investigación .....	19
1.4.1. Objetivo general .....	19
1.4.2. Objetivos específicos .....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	20
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	22
2.2. Bases teóricas de las variables .....	26
2.2.1. Variable 01: gestión por procesos .....	26



2.2.2. Variable 02: productividad laboral .....	39
2.3. Definición de términos básicos .....	50
<b>III. MÉTODOS Y MATERIALES .....</b>	<b>53</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	53
3.1.1. Hipótesis general.....	53
3.1.2. Hipótesis específicas.....	53
3.2. Variables de estudio .....	53
3.2.1. Definición conceptual .....	54
3.2.2. Definición operacional .....	54
3.3. Tipo y nivel de la investigación .....	55
3.3.1. Tipo de investigación.....	55
3.3.2. Nivel de investigación.....	55
3.4. Diseño de la investigación .....	57
3.5. Población y muestra de estudio.....	59
3.5.1. Población .....	59
3.5.2. Muestra .....	59
3.5.3. Muestreo .....	60
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	60
3.6.1. Técnicas de recolección de datos .....	60
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	61
3.6.3. Escala de Likert.....	61
3.6.4. Validez del instrumento .....	62
3.6.5. Confiabilidad del instrumento .....	63
3.7. Métodos de análisis de datos .....	64
3.8. Aspectos éticos .....	64
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1. Análisis descriptivo .....	65
4.2. Prueba de confiabilidad .....	70
4.3. Prueba de hipótesis.....	71
4.3.1. Prueba de hipótesis general.....	71
4.3.2. Prueba de hipótesis específicas.....	72
<b>V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>75</b>
5.1. Análisis de discusión de resultados.....	75

<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>82</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	83
Anexo 2: Matriz de Operacionalización.....	84
Anexo 3: Instrumento.....	86
Anexo 4: Validez del instrumento.....	90
Anexo 5: Matriz de datos .....	103
Anexo 6: Propuesta de valor.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Interpretación del coeficiente de Pearson. ....	56
Tabla 2.	Calificación y evaluación del cuestionario. ....	62
Tabla 3.	Validación de juicio de expertos. ....	63
Tabla 4.	Escala de interpretación de confiabilidad. ....	63
Tabla 5.	Niveles de gestión por procesos.....	65
Tabla 6.	Niveles de productividad laboral.....	66
Tabla 7.	Niveles de Identificación del funcionamiento de los procesos. ....	67
Tabla 8.	Niveles de Medición de los procesos. ....	68
Tabla 9.	Niveles de control de los procesos. ....	69
Tabla 10.	Nivel de confiabilidad de la variable gestión por procesos. ....	70
Tabla 11.	Nivel de confiabilidad de la variable productividad laboral. ....	70
Tabla 12.	Nivel de correlación y significación de gestión por procesos y productividad laboral. ....	71
Tabla 13.	Nivel de correlación y significación de identificación de los procesos y la productividad laboral. ....	72
Tabla 14.	Nivel de correlación y significación la medición de los procesos y la productividad laboral. ....	73
Tabla 15.	Nivel de correlación y significación el control de los procesos y la productividad laboral. ....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Que es un proceso Fuente: Pérez, J. (2017) .....	28
Figura 2. Eficacia, eficiencia y efectividad. Fuente: Medianero, D. (2016) .....	41
Figura 3. Gestión por procesos .....	65
Figura 4. Productividad laboral.....	66
Figura 5. Identificación funcionamiento de los procesos. ....	67
Figura 6. Medición de los procesos.....	68
Figura 7. Control de los procesos.....	69

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es considerada una de las funciones más importantes en las empresas, debido a que nos permite globalizar todos los sectores que forman parte de la empresa, su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia, cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La aplicación de la gestión por procesos se debe dar en casos como: incidencias con nuestros empleados, quejas de los clientes externos o internos, si se tarda mucho tiempo en corregirlas, se debe detectar lo más pronto posible y empezar a corregirla, lo que nos permite optimizar las actividades que realizamos en la empresa y como consecuencia nos hace ser más eficaces, más rentables y más competitivos.

La naturaleza de la presente tesis está dividida en siete capítulos relacionados.

Capítulo I, se detalla el problema de la investigación, donde describimos la realidad problemática, se formulan las interrogantes de la investigación, se describe la justificación del estudio, tales como, teórica, práctica y metodológica, así mismo detallamos los objetivos de la investigación que nos permitirá determinar la relación entre las variables gestión por procesos y productividad laboral.

Capítulo II, se presenta el marco teórico, el análisis de los antecedentes de los estudios nacionales e internacionales, las bases teóricas de las variables de estudio y definiciones conceptuales.

Capítulo III, se describen los métodos y materiales de la presente investigación, tales como, hipótesis de la investigación, las variables de estudio que permiten organizar el cuadro de operacionalización, así también detalla el nivel y diseño de la investigación, población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos de la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, método de análisis de datos y aspectos éticos de la investigación.

Capítulo IV, se presentan los principales resultados de la investigación, se describen los resultados obtenidos en la investigación, para luego contrastarlas con cada una de las hipótesis formuladas.

Capítulo V, se realiza la discusión de los principales resultados con los antecedentes nacionales e internacionales, luego se analizan los resultados obtenidos de la teoría y de la experiencia directa.

Capítulo VI, se describen las conclusiones de acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos que se relacionan con los objetivos de la investigación.

Capítulo VII, se plantean las recomendaciones que aportan a las variables de estudio de acuerdo a los objetivos planteados.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

En la última década, desde la perspectiva de la productividad, los servicios en el rubro de seguros de vida han sido considerados tradicionalmente, como un sector poco productivo o “en estancamiento” y causantes a largo plazo de un menor crecimiento económico en aquellos países donde el peso de los servicios aumentase. Esta creencia sobre la baja productividad y menor dinamismo del sector terciario puede encuadrarse dentro de una serie de “mitos” sobre dicho sector que históricamente se ha venido formulando, tales como que se trata de actividades caracterizadas por ocupaciones de baja cualificación, que recibían unos salarios más bajos, o que presentaban pocas oportunidades para la introducción de innovaciones y mejoras tecnológicas. Erróneamente se compara la productividad, con la capacidad de poder trabajar en varias actividades a la vez. No obstante, realizar más de una tarea al mismo tiempo disminuye por completo la capacidad de concentración, pues al hacer los cambios, el cerebro es incapaz de enfocarse en un tema determinado, dando como resultado un trabajo deficiente.

Según Medianero, D. (2016) manifiesta que: “Las organizaciones enfrentan un entorno difícil y de caro acceso al financiamiento, los costos elevados de transporte y logística, sobre costos laborales e inestable en las reglas del juego” (p. 251).

En los últimos años en el país, la gestión por procesos en servicios para seguros de vida se ha dado la espalda, muchas organizaciones se rigen en la burocracia en los procesos de un departamento o un área y cumplen con la satisfacción de directores más no las funciones del negocio. Se realizan flujos con actividades innecesarias que no crean valor añadido. Buscan un modelo de mejora solo con la finalidad de certificarse; sin embargo, muchas áreas encargadas de procesos tienen tan poco conocimiento de los hechos de la organización respecto a cómo se desenvuelve en el negocio, que esbozan procesos basados exclusivamente en las exigencias del modelo, alejando de este modo toda posibilidad de rentabilizar las tareas que se ejecutan

Este método de gestión tradicional carece de efectividad debido que no logra los resultados esperados, no refleja el funcionamiento empresarial, las relaciones con los clientes, las responsabilidades o los resultados. El enfoque tradicional, no se enfoca en las actividades y no optimiza el rendimiento, por lo que no se logra un valor añadido en los resultados. En la estructura clásica tradicional se orienta horizontalmente, facilitando la participación de varias personas de distintos departamentos dentro de un mismo proceso.

Según Pérez, J. (2017) sostiene que:

En consecuencia, del crecimiento, los procesos operativos y de gestión se dividieron en actividades de escaso significado que se agrupaban por funciones específicas. Para lograr controlarlas y coordinarlas nace la burocracia, con tareas que nada tienen que ver con la satisfacción del cliente, sino con las necesidades de los directivos de la empresa. Es así como la burocracia hubiera hecho posible el crecimiento al tiempo que alejaba a la mayor parte de las funciones empresariales del cliente. (pp. 25-26)

Hoy en día, en Interseguro Cía. de seguros S.A. ubicada en San Isidro, tienen la problemática de una gestión basada en procesos, debido a que las actividades y los recursos, se siguen gestionando de manera tradicional, las áreas trabajan de manera independiente y no logran brindar una gestión de calidad, solo se enfoca en resultados individual. Cuenta con muy buenos productos, servicios y programa de beneficios para la satisfacción del cliente y lograr una atención de calidad; sin embargo, el tiempo de atención en cada proceso para cada uno de ellos es muy tardío, lo que logra que el consumidor final desista del seguro de vida, y olvide el objetivo principal por el cual adquirió el bien intangible. Esto se ve reflejado en la baja productividad de algunas áreas de la compañía, como es el área de atención al cliente y mantenimiento de clientes, debido a que, por retrasos en los procesos de otras áreas, no se logran cumplir los tiempos establecidos de respuesta y atención a las solicitudes de los clientes, generando una insatisfacción y tener que repetir el proceso, por lo que se genera un grado de tensión en el trabajador no permitiendo ser competitivos y productivos en las funciones ya establecidas.



Según Cuestas, A. (2017) menciona que:

La intensidad del trabajo es el grado de tensión a que está sometido el trabajador en el proceso del trabajo. Se mide por el gasto de energía física y mental del trabajador en cada unidad de tiempo. La productividad se da cuando la intensidad del trabajo es media o normal vinculada a la habilidad. (p. 145)

En resumen, las organizaciones en el rubro de servicios para seguros de vida aplican la gestión por procesos por ser un alcance de la gestión de calidad, y lograr la certificación dejando de lado la posibilidad de rentabilizar las tareas que se ejecutan, en muchas de ellas no cuentan con los recursos suficientes, logrando que el equipo no llegue a las metas que la organización fijó en cuanto a la mejora de procesos, viéndose reflejado en la productividad de las áreas de atención y mantenimiento del cliente, ya que al depender de áreas que tienen una gestión tradicional, retrasan el procesos de satisfacción al cliente.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

PG. ¿Cómo la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1. ¿Cómo la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?

PE 2. ¿Cómo la medición de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?

PE 3. ¿Cómo el control de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?

### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

El desarrollo de la presente investigación es de mucha importancia, se realizó con el propósito de aplicar la gestión por procesos para el impacto en la productividad laboral, siguiendo a Pérez (2018), las empresas hace mucho tiempo vienen vigilando los procesos como forma de tardar menos y ayudar a la actividad empresarial. Siguiendo lo antes mencionado, se aplicaron teorías relacionadas al tema, con conocimientos básicos que nos ayudará a conocer y complementar mejor a las dos variables, se puede identificar, encontrar las definiciones correspondientes que da conocimiento a dicha investigación y lograr técnicamente que la gestión por procesos impacte en la productividad.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

La investigación se realizó porque existe la necesidad de incrementar la productividad del área de operaciones a través de la gestión por procesos, según Pérez (2017), la gestión por procesos es una herramienta de idoneidad que permite la eficacia en la gestión. En este sentido por medio del análisis de la investigación se expone la problemática encontrada, ya que se puede conocer con exactitud la situación actual para tomar decisiones en el momento preciso y a través de las herramientas de gestión poder incrementar la productividad. Por lo que se considera destacada esta investigación puesto que una gestión por procesos es de suma importancia en la productividad laboral en la empresa.

#### **1.3.3. Justificación metodológica**

El trabajo de investigación pretende ser parte fundamental en el cual se presentaron y aplicaron instrumento de medición formando información válida, confiable, tanto para la gestión por procesos y la relación en la mejora de productividad laboral. Una vez realizado el instrumento de recopilación de información, la encuesta, logrando la cuantificación y análisis de datos realizados, se procesaron por un programa de análisis estadístico SPSS, de esta manera se neutralizaron los problemas relacionados en cuanto al manejo de la gestión por

procesos a través de la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A.

#### **1.3.4. Justificación social.**

La presente investigación ha aportado soluciones en la sociedad presente y futura por ser fuente de información, con la finalidad de incrementar la productividad en el sector y ser más eficientes, en cuanto al rendimiento que hoy en día requiere la empresa, para poder lograr los objetivos trazados, contrastando con Medianero (2016), menciona que es un indicador de medida de la eficiencia con el cual la organización utiliza sus recursos para producir sus bienes. Así mismo, nos permite implementar gestiones en los procesos con calidad logrando satisfacer y fidelizar al cliente interno y externo.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

OG. Determinar cómo la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE 1. Determinar cómo la identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

OE 2. Determinar cómo la medición de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

OE 3. Determinar cómo el control de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

La investigación realizada por Pérez, A. (2018) con la tesis *“Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018”*. En la Universidad Privada del Norte, Pre-Grado en la ciudad de Cajamarca, Perú. Su objetivo principal fue determinar la relación de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018. La investigación utilizada según su diseño fue no experimental y correlacional, haciendo uso del método cuantitativo - inductivo - deductivo, con un diseño transversal y estudios explicativos. Detalla que la población estuvo conformada por 8 colaboradores del área de créditos de la COOPAC. Para los resultados se utilizó la prueba no paramétrica para variables ordinales, donde ( $d = 0.706$ ) y su significación aproximada (Sig. Aprox. = 0.005) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la productividad laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018. Luego de los resultados obtenidos en la investigación, se acepta la hipótesis general en donde la Gestión por procesos se relaciona significativamente con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito NSR Cajamarca, 2018, determinando la relación positiva y significativa entre la variable de gestión por procesos y productividad laboral en las dimensiones de eficiencia, efectividad, eficacia, satisfacción laboral, capacitación e innovación.

El estudio realizado por Collahua, J. (2019) con la tesis *“Comunicación Interna en la gestión por procesos y calidad en la atención al cliente en la Clínica Odontológica Víctor Raúl Haya de la Torre, Breña-Lima, 2019”*. Universidad César Vallejo. Postgrado. Lima. Perú. Su objetivo principal fue determinar la relación entre la calidad en el servicio con la comunicación interna y la gestión por procesos en la Clínica Estomatológica Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Breña, año 2019.

La investigación fue de tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. Menciona que la población fue de 122 y una muestra de 40 con un muestreo probabilístico. Luego de procesar los datos se obtuvo el coeficiente de Spearman  $Rho = 0.529$ , lo que significa que puede haber una relación positiva y moderada, también se obtuvo coeficiente de Spearman  $Rho = 0.357, 0.332$  lo que significa que puede haber una relación positiva y baja entre las variables, y cuyo p-valor calculado es  $< 0.05$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo que llego a la conclusión de que si existe relación entre la calidad en el servicio con la comunicación interna y la gestión por procesos en la Clínica Estomatológica Víctor Raúl Haya de la Torre, distrito de Breña, año 2019.

Otro estudio realizado por Yeren, Y. (2017) con la tesis "*Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A., Lima – 2016*". Universidad Autónoma del Perú. Pre-Grado. Lima. Perú. Su objetivo principal fue establecer la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A. Lima. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, donde se halló la relación entre la variable satisfacción laboral y la variable productividad. Detalló que la población de estudio estuvo constituida por la totalidad de 40 colaboradores de la empresa Klauss S.A. Lima. Luego de procesar los resultados obtuvo que la significancia de normalidad de Shapiro Wilk en las dos variables es mayor a 0.05 lo cual según la teoría estadística se utilizó el estadístico de correlación de R momento de Pearson. El resultado del estudio realizado obtuvo como resultado un valor  $p = 0.000$ . Esto permite determinar que existe una relación moderada entre la satisfacción laboral y la productividad, traducida en el desempeño laboral que es regular.

La investigación realizada por Chávez M. y Huamán E. (2018) con la tesis "*Relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Jesús, 2018*". Universidad Privada del Norte. Pre-Grado. Cajamarca. Perú. Su objetivo principal fue determinar la relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la de la Municipalidad Distrital de Jesús, 2018. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, diseño transversal y alcance correlacional. Chávez determinó una muestra piloto conformada por 15

trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús. Logró demostrar un coeficiente R-Pearson = 0.585 y a su vez mediante la aplicación de la prueba estadística chi cuadrado se obtuvo un P-value = 0,11, siendo este valor menor que el nivel de significancia igual al 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ), lo que indica que presenta una correlación positiva considerable entre las variables gestión administrativa y productividad laboral. Por lo que llegó a concluir que existe relación significativa entre la gestión administrativa y la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús, Cajamarca 2018. Esto le permitió concluir que la hipótesis se aprueba.

Otra investigación realizada por Herrera, G. (2017) con la tesis “*Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huaura, 2017*”. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho. Perú. Su objetivo principal fue determinar en qué medida la satisfacción laboral se relaciona con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2017. El tipo de investigación fue aplicada, y el diseño que se usó fue no experimental transaccional descriptivo correlacional. Para hallar el tamaño de la muestra se usó la fórmula de población infinita, obteniéndose 206 trabajadores, luego se usó la fórmula de la muestra ajustada obteniendo 141 trabajadores. En el resultado se encontró que según el Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0.01, con un valor de P igual 0.000, y una correlación del 0.841 muy significativa. Llegando a la conclusión que existe una relación entre la satisfacción laboral y la productividad; por lo que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura se encuentran satisfechos laborando en su institución por ende su producción es muy favorable en sus labores diarios.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

La investigación realizada por Anzules, W. y Illescas, C. (2015) con la tesis “*Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito*”. Universidad San Francisco de Quito. Pre-Grado. Quito. Ecuador. Tuvo como objetivo principal determinar si la satisfacción laboral fue factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización y factor influyente en la productividad de los agentes que realizan delegaciones fiscales y diligencias investigativas en la Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito. Para el

efecto se utilizó el tipo de diseño no experimental, puesto que no es posible manipular las variables, más bien se recolectaron datos. Es así como se utilizó el diseño transaccional correlacionales – causales, porque de esta forma se pudo obtener una relación entre la motivación de los agentes investigadores (variable independiente) y la productividad de ellos en las investigaciones que les delegan (variable dependiente). Para el cálculo de la muestra se usó la fórmula que proporciona Sampieri, en base a los siguientes parámetros: la población de agentes es de 350, con un error de muestreo del 5% y nivel de confianza del 99%. Con los resultados obtenidos y una vez analizados, se pudo determinar que el nivel de satisfacción laboral en los agentes de PJ es bastante aceptable y se encuentran de acuerdo con el liderazgo ejercido por sus superiores jerárquicos. También se pudieron identificar tres problemas puntuales que preocupan y provocan la disminución de la motivación. Se determinó que los agentes pueden llegar a trabajar en promedio 70 horas semanales, lo cual tiene repercusiones en el descontento e incremento de niveles de estrés al tener elevada carga laboral; les preocupa el tema de inestabilidad por los pases a otras provincias que llegan inesperadamente; y, desearían mejorar los niveles de comunicación ascendente. Como producto de esta investigación, al identificar los principales problemas que causan desmotivación en el personal, se realizó una propuesta de mejoramiento para alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90%. En este sentido, la importancia de este trabajo radica en su implicación práctica y de solución a temas puntuales, adaptando distintos modelos a las necesidades y requerimientos de esta organización.

De acuerdo con el estudio realizado por Forero, P.; Correa, J. y Pazmiño, V. (2019) con la tesis “*Análisis del clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados del restaurante el Sabor Paisita de la ciudad de Armenia (Quindío, Colombia) entre enero y marzo del año 2019*”. Corporación Universitaria de Asturias. Pre-Grado. Bogotá. Colombia. Su objetivo fue analizar el clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados del restaurante El Sabor Paisita de la ciudad de Armenia durante el período enero – febrero del año 2019. Se hace elección de una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, que buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, procesos, objetos o cualquier otra característica que se sometida a un análisis permite

conocer las características actuales de las variables que conforman el clima organizacional del restaurante típico El Sabor Paisita. El universo o población es el grupo de trabajadores que laboran directamente con restaurante típico El Sabor Paisita de todos los niveles Administrativo y operativo, siendo un total de 24 personas. La muestra estuvo conformada por el 87 % del universo. El 13% restante se encontraba en período de vacaciones al momento de la aplicación del instrumento. Una media del 38% se considera productivamente bueno lo que denota que la palabra excelente tiene un significado inalcanzable o que no se tiene una medida de la excelencia y por tanto no se puede decir si está dentro de ese rango o no. Sin embargo, un 9% manifiesta ser excelente. En la medición tenemos la satisfacción en un 52% y un 15% parcialmente de acuerdo. Esto es que la mitad de los encuestados consideró otra opción laboral si se le presentara la oportunidad. Esto podría ser verificado en la próxima grafica de oportunidad de carrera. Pero acá el enfoque es si recomendamos al restaurante como un "Great Place To Work" y la respuesta parece no ser favorable. No se estableció por medio de las encuestas una relación directa entre el clima laboral y la productividad, si se evidencia la necesidad de aplicar una medición de esta última en un periodo más amplio para el cual se pueda correlacionar las variables del clima organizacional, con la encuesta aplicada, y cifras de productividad tanto a nivel individual como unos indicadores de eficiencia en el restaurante que permitan identificar y analizar las variaciones respecto a los elementos claves vistos en el marco teórico y valorados en la encuesta aplicada.

La investigación realizada por Rojas, R. (2016) con la tesis "*Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito*", Universidad Andina Simón Bolívar. Post Grado. Quito. Ecuador. Tuvo por objetivo principal realizar un análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito. La investigación fue de carácter exploratorio y explicativo. La medición y análisis de las variables en esta investigación, se realizará a nivel cuantitativo y cualitativo. A nivel cuantitativo, se fundamentó en el estudio retrospectivo de los reportes estadísticos de mantenimientos remotos de la red de datos de la CNT-EP. A nivel cualitativo, se analizará en forma prospectiva y transversal los criterios de los trabajadores de la empresa D.I.T. Telecom. Rojas,



menciona que siete técnicos en la provincia de Pichincha (trabajando desde la oficina matriz de la empresa en Quito, bajo la modalidad presencial). Veinte técnicos en las trece provincias restantes (trabajando desde sus domicilios en cada provincia, bajo la modalidad teletrabajo). Se observó en la modalidad Teletrabajo se producen 55 mantenimientos remotos más que en la modalidad presencial, es decir se produce el 2,87% más en la modalidad teletrabajo que en la modalidad presencial, quedando comprobado este enunciado. Llegando a la conclusión que los tele-trabajadores tuvieron en el año 2014, una productividad laboral de un 2,87% más que los trabajadores de la modalidad presencial. Aunque no fue un porcentaje significativo, se pudo determinar que se debió a factores motivacionales, pues los tele-trabajadores conocen que pueden cumplir su trabajo en el mejor tiempo posible, y el resto de tiempo lo programan para sus actividades diarias personales y familiares, además, los tele-trabajadores no son interrumpidos en sus labores diarias por personal de la empresa D.I.T. TELECOM, lo cual no ocurre en los trabajadores de la modalidad presencial.

Otra investigación realizada por Coronel, J. (2016) con la tesis "*Gestión por procesos para el área de imágenes del Hospital del Less Babahoyo*", *Universidad Regional Autónoma de los Andes*", Babahoyo, Ecuador, su objetivo principal fue diseñar un manual de gestión por procesos que eleve el nivel de desempeño laboral del área de imágenes del Hospital del IESS Babahoyo. La modalidad de la investigación utilizada en la elaboración de este trabajo es la mixta combinando lo cualitativo y cuantitativo, ya que mediante estos dos puntos de vista se interpreta y se explica la situación que atraviesa el área de imágenes del IESS. Así mismo, es de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Para la aplicación de las respectivas encuestas se procedió a determinar la muestra de 397. De acuerdo con los datos expresados en el gráfico Nro. 08 se establece que el 54,91% de los pacientes consideró que el nivel de mejoramiento con la implementación del manual de gestión por procesos será alto; el 38,54% considera que mejoró en un nivel medio; mientras que el 6,55 que fue en un bajo nivel. Se llegó a la conclusión que la problemática que presenta el área de imágenes en el aspecto de la ejecución de los procesos que se llevan dentro de ésta, un cambio en la gestión administrativa para la realización de las actividades puede determinar un incremento en los niveles de calidad de los servicios ofertados, debido a que el personal puede gestionar

cualquiera de los procedimientos en base al manual propuesto, aumentando el rendimiento de los funcionarios y el nivel de satisfacción de los pacientes que requieren de los servicios de salud de dicha área.

De acuerdo con la investigación realizada por Cajamarca, J. (2016) con la tesis “El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del cantón salcedo”, Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador, su objetivo principal fue investigar de qué manera el empoderamiento influye en la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo – Cotopaxi. El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto cualitativo – cuantitativo, así también es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional, ya que permitió medir el grado de relación que existe entre la variable independiente, el Empoderamiento y la variable dependiente la productividad laboral existentes en el sindicato de mecánicos del cantón Salcedo. Cajamarca menciona que la investigación abarcó a todos los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo – Cotopaxi siendo un total es de 50 miembros. Los resultados arrojaron tres grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 se obtiene la tabla del chi cuadrado que tiene 7,8147 y como el valor calculado es mayor que el establecido por la tabla estadística, es de 40,1077. Dando como conclusión de que se acepta la hipótesis alternativa que dice “El empoderamiento SI incide en la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Variable 01: gestión por procesos**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

Para entender la definición gestión por procesos, se expondrán las siguientes citas:

Según Pérez (2017) menciona que:

La gestión por procesos no es un patrón ni una norma de referencia, es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas, que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. Así

mismo, la gestión por procesos se encuentra entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial. (p. 4)

De igual manera Maldonado (2018) indica que: “La gestión por procesos consiste en seleccionar proceso por proceso e ir gestionando. Esta se centra en el resultado de cada proceso y las acciones a realizar tales como: mejora continua, reingeniería e innovación” (p. 33).

Siguiendo la misma línea el autor Bravo (2015) hace mención que: “La gestión por procesos es una forma ordenada de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la compañía para lograr cumplir con la estrategia del negocio y lograr elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (p. 21).

A su vez Lusthaus (2012) sostiene que:

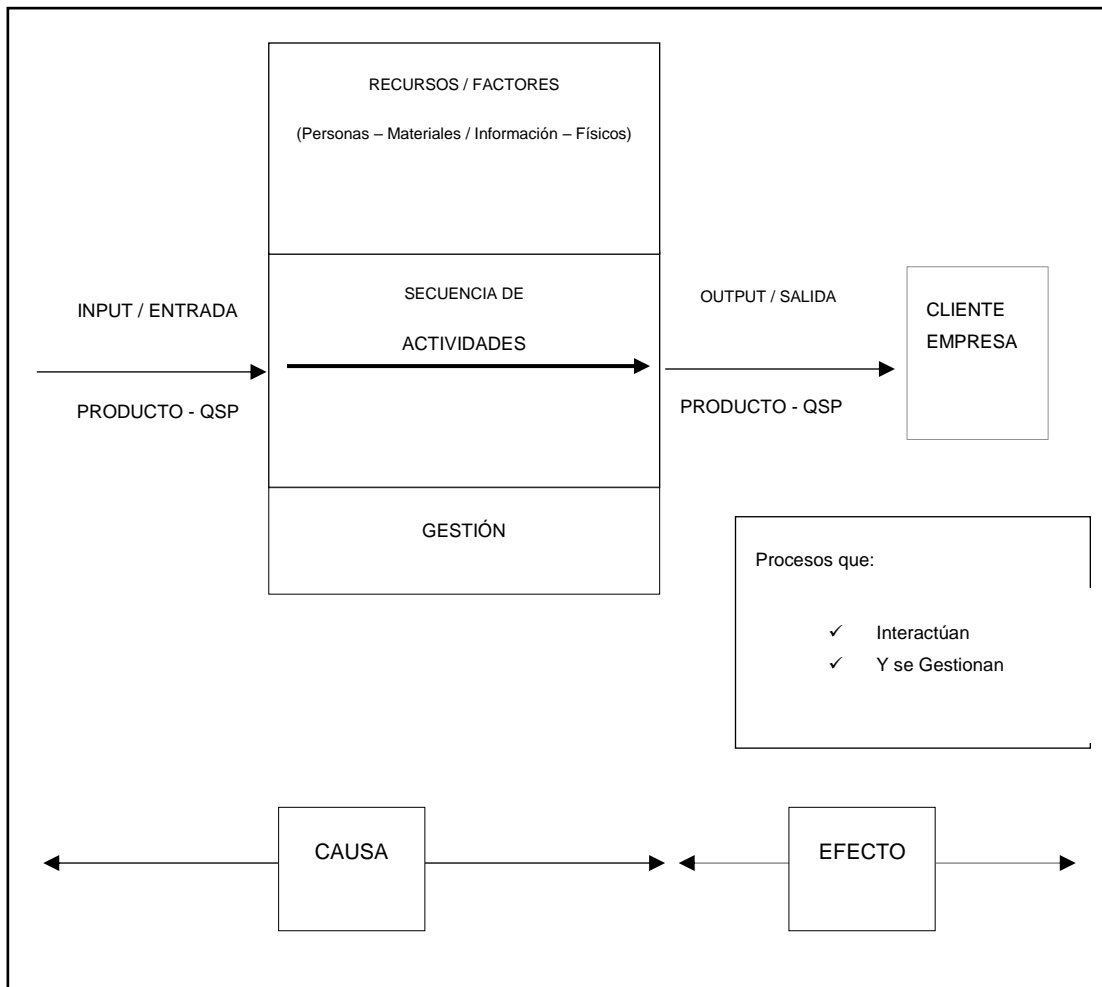
Gestión por procesos se encarga de alinear e integrar las diversas prácticas y culturas de diferentes áreas de una organización, a través de la introducción de sistemas y operaciones comunes que se acopla de manera uniforme a todos los segmentos de la organización. (p. 63)

También Carvajal (2017) mencionó que “La gestión de procesos es uno de los mejores sistemas de organización empresarial, que permite conseguir índices de calidad, productividad y excelencia” (p. 18).

Luego de las citas mencionadas, nos permite deducir que la gestión por procesos está relacionada con la gestión de calidad, lo que nos permite aumentar el valor agregado, ya que nos permite identificar los puntos de mejora en cada proceso, lo que nos llevará al nivel de satisfacción al cliente que se desea obtener.

### ***2.2.1.2. Teoría de los procesos***

De acuerdo con Pérez (2016) manifiesta que: “Es una secuencia ordenada de acciones reiterativas cuyo producto tiene valor intrínseco para el cliente final ya sea externo o interno (p. 49).”



**Figura 1. Que es un proceso Fuente: Pérez, J. (2017)**

Se entiende por procesos, un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen una entrada y un final, que a través de factores y recursos ya sea información o sistemas, permite lograr tener un producto con valor que es destinado para el cliente o usuario.

### **2.2.1.3. Límites de un proceso**

Citando a Pérez (2017) afirma que:

No hay una interpretación uniforme sobre los límites de los procesos, ya que cambian mucho con el tamaño de la compañía. Los límites del proceso determinan una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diversos niveles de responsabilidad. Estén fuera del departamento para poder relacionarse con el resto de los procesos (proveedores y clientes). El límite inferior sea un producto con valor. Manteniendo en el punto de vista la tradicional

organización por departamentos en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos: unipersonales, funcionales o interdepartamentales, interfuncionales o interdepartamentales. (p. 52)

#### **2.2.1.4. Elementos de un proceso**

Empleando las palabras de Pérez (2017) considera que:

Los elementos de un proceso son considerados

- Input, es la entrada principal del producto con unas características objetivas que cumplen el estándar o criterio de aceptación establecido.
  - Secuencia de actividades, son medios y recursos con ciertos requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona, hardware y software, un procedimiento de trabajo, un insumo e información sobre que procesar, como (calidad) y cuando entregar el output y al siguiente vinculo del proceso administrativo.
  - Output, es la salida de un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); la salida final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.
  - Sistema de control, también conocido como indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).
- (p. 53)

#### **2.2.1.5. Factores de un proceso**

Desde la posición de Pérez (2017) agrega que:

Uno de los principales factores que influyen en el proceso son:

- Personas, responsable o integrantes del equipo del proceso, el cual poseen conocimientos, habilidades y competencias adecuadas para llevar a cabo el proceso.

- Materiales, éstas son materias primas o semielaboradas, información que se aplica especialmente en los procesos de servicios con las características conveniente para su uso.
- Recursos físicos, pueden ser las instalaciones, maquinarias, sistemas de información (hardware, software) que deben siempre tienen que estar en óptimas condiciones de uso.
- Métodos / Planificación del proceso, estas pueden ser hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
- Medio ambiente, es el lugar donde se lleva a cabo el proceso. (p. 56)

#### **2.2.1.6. Ventajas de la gestión por procesos**

En la opinión de Maldonado (2018) sostiene que:

Se considera como una excelente herramienta de mejora en las empresas. Luego de varios años de puesta en marcha en las empresas privadas, los resultados ponen de manifiesto la bondad y excelencia de esta herramienta. Siendo sus ventajas adicionales: reducir los ciclos de prestación de servicios, los errores que cometen y los costes de no calidad, introduce la figura del cliente interno dentro de las organizaciones, promueve y desarrolla la autodisciplina, son parte integrante de los modelos de aseguramiento de calidad o de los modelos de calidad total y ayuda a trabajar a todo el personal en el óptimo, ya que todas las personas involucradas trabajan conforme el mismo procedimiento. (p.32)

#### **2.2.1.7. Factores de la gestión por procesos**

Como dice que Maldonado (2018) describe que:

Existen una serie de factores que inciden en el éxito de la adopción de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones cuya percepción de proyecto es un gasto injustificado y las

que la valoran como una inversión en un activo intangible. Estos Factores son:

- La estrategia: decisiones que se deben evaluar y tomar de manera integral.
- La cultura: un importante cambio en la cultura organizacional, que se debe sembrar los principios y valores, que deben estar presentes en cada colaborador.
- La estructura organizacional: se evidencia el cambio en la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de las actividades, incluso las jerarquías.
- Los procesos críticos: se deben identificar los procesos críticos en la empresa, con la finalidad de crear un valor agregado. (p.35)

#### **2.2.1.8. Segmentación de procesos**

Como señala Bravo (2015) recomienda que:

En líneas generales los procesos son segmentados en cadenas, jerarquías y versiones. Dada esta segmentación se obtiene un mapa de procesos, el cual es una visión de manera conjunta, holística o “de helicóptero” de los procesos. En esta se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito y se unen por cadena, jerarquía o versiones. Se usan dos tipos de mapas, global (de toda la empresa) y de ámbito, este último aporta mayor detalle.

El objetivo es alcanzar a un nivel de desagregación que permita llegar al nivel de procesos operativos, de bajo nivel, para comenzar un trabajo más detallado que conduzca a describir, mejorar o rediseñar. (pp. 32 - 33)

#### **2.2.1.9. Tipos de procesos**

Empleando las palabras de Bravo (2015) agrega que:

Hay tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

- Procesos estratégicos: se relacionan con la estrategia de la empresa, es la forma de cómo se establece y se monitorea el cumplimiento de la

visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales, personales y el programa de acción entre otros componentes y la forma de cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los colaboradores de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

- **Procesos del negocio:** se enfoca directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes, se encuentran asociados a los productos y servicios. La cantidad de procesos también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.
- **Procesos de apoyo:** son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno. (pp. 30 – 32)

#### ***2.2.1.10. La gestión por procesos en los niveles de la organización***

Según Lusthaus (2002) refiere que:

La gestión por procesos tiene lugar en todos los niveles de una organización, desde la junta directiva hasta el colaborador de línea. La junta y los gerentes principales deben saber:

- **Resolución de problemas:** identificar y entender el problema y definirlo con claridad.
- **Toma de decisiones:** elegir entre cursos de acción opcionales generados durante el proceso de resolución de problemas.
- **Planificación:** se determina adónde uno se dirige y cómo llegar allí. Influye en todas las actividades de una organización.
- **Comunicación:** el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba es un proceso vital que puede facilitar u obstaculizar el funcionamiento normal de una organización. (pp. 64 - 65)



### **2.2.1.11. Gestión de procesos orientados a objetivos**

Citando a Prodem (2014) define que:

La gestión basada en procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ellos, los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales en la organización orientados a la consecución de sus objetivos, los cuales podrán estar vinculados a uno o varios grupos de interés en la organización. Para conseguir los objetivos globales establecidos, la organización debe ser consiente de estas relaciones para plantear el despliegue de estos en los diferentes procesos del sistema.

- Objetivos globales
- Identificación de los procesos claves
- Establecimiento de objetivos en procesos
- Metas y acciones específicas. (p. 50)

### **2.2.1.12. Objetivos de la gestión por procesos**

Desde la posición Carvajal (2017) argumenta que:

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad mediante: reducir los costos internos innecesarios, acortar plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes e incorporar actividades adicionales de servicios, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente. (p. 49)

### **2.2.1.13. Tipos de mejoras de gestión por procesos**

Como dice Carvajal (2017) menciona que: Son dos tipos

- Mejoras estructurales: se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Este tipo de

mejoras son fundamentales. Las herramientas y técnicas que se emplean en este tipo de mejoras son de tipo creativo conceptual.

- Mejoras funcionales: se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea eficaz. Se utilizan las herramientas clásicas de resolución de problemas, los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y las otras basadas en datos. (p. 56)

#### **2.2.1.14. Dimensiones**

##### *2.2.1.14.1. Dimensión 01: identificación del funcionamiento de los procesos*

Desde la posición de Pérez (2017) analiza que:

Los procesos han existido desde siempre; sin embargo, no han sido identificados, es decir no se conoce su extensión y no se encuentran documentados para saber su funcionamiento.

Se debe tener identificada la variable que se va a gestionar y se debe tener en cuenta lo siguiente: tipo, características, funciones del producto o servicio. (p. 133)

Tener identificado el funcionamiento de cada proceso, nos ayudará a entender los objetivos planteados y a donde se quiere llegar, por lo que se debe tener documentado el detalle de cada proceso.

#### **1) Indicador: funcionamiento del proceso**

Dicho en las palabras de Pérez (2017) sostiene que:

Se trata de tener bajo control el input y los factores del proceso:

- Persona
- Materiales/Información
- Recursos físicos
- Métodos de ejecución
- Medición

Si aplicamos el principio causa – efecto, estaríamos hablando más bien de indicadores, ya que la medición o evaluación de los factores del proceso anticipan la medida del resultado (producto y satisfacción del cliente). (p. 161)

**2) Indicador: funcionamiento del producto:**

Desde la posición de Pérez (2017) considera que:

Todo producto ha de tener unas características objetivas. Asimismo, todo servicio tiene un componente tangible que hace que le ponemos caracterizar y darle un enfoque de producto; hasta el más intangible de los servicios, uno de información, tiene componentes objetivables como son el contenido de la información y el tiempo de su disponibilidad.

Lo primero que se debe realizar es formalizar el producto, es decir determinar sus características para que sus tres tipos de atributos (calidad - servicios – precio) puedan ser evaluables por igual por proveedor y cliente. (p. 171)

**1) Indicador: funcionamiento de la satisfacción del cliente:**

Según Pérez (2017) menciona que:

Proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad, el objetivo de intentar satisfacer siempre al cliente a la primera no es otro que el de conseguir su recompensa y recomendación a terceros como prueba de su fidelidad. Por lo que se debe tener en cuenta la visión del cliente:

- Necesidades: suelen ser objetivas y fácilmente explicitables; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto.
- Expectativas: son subjetivas y más cambiantes que las necesidades, su satisfacción determina en gran medida la percepción de satisfacción. (pp. 62-63)

#### *2.2.1.14.2. Dimensión 02: medición de los procesos.*

Citando a Pérez (2017) declara que:

La medición, junto con la planificación, son las etapas del ciclo de la gestión; la medición es precisamente la etapa que desencadena la fase que permite cerrar el ciclo de la gestión.

El propósito es alcanzar determinados objetivos, la medición ha de facilitar su consecución proporcionando la información necesaria y en el momento preciso para facilitar la toma de decisiones. Del ciclo de la gestión se desprende que la medición se justifica por las acciones que posteriormente se tomen; pueden ser acciones correctoras, preventivas o de mejora. (pp. 162).

##### **1) Indicador: medición del producto:**

Siguiendo en la misma línea Pérez (2017) menciona que:

La medición del producto del proceso tiene mucho del tradicional control de calidad. El punto de partida del proceso productivo fueron unos requisitos del cliente, una especificación interna de producto, determinadas características del servicio y los requisitos legales y normativos.

Requisitos o especificación contienen una serie de características objetivas; la conformidad del producto con ellas es lo que hemos de verificar Para ello:

- Deben estar determinadas y conocidas, las herramientas de medición.
- Definidos los puntos de medición dentro de las consecuencias del proceso.
- Evidenciar el cumplimiento de la medición formalizada (interna-cliente y normativa). (pp. 162 -172)

##### **2) Indicador: medición de la satisfacción del cliente:**

En la opinión de Pérez (2017) propone que:

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los

clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Debe ser visto como una secuencia de actividades que tiene un producto. (p. 175)

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia de actividades que tiene un producto, tales como: Identificación de los atributos de calidad y su importancia, diseño de las herramientas de gestión, captura de datos mediante mediciones cuantitativa y cualitativa, análisis de datos y obtención de información, integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión.

### **3) Indicador: medición de funcionamiento del proceso:**

Según Pérez (2017) indica que:

La medida de los tiempos de procesos es siempre interesante y se debe contar con un diagrama de flujo muy detallado:

- Tiempo de proceso: suma el tiempo neto de las actividades, equivale al coste de la empresa.
- Tiempo ciclo: tiempo calendario transcurrido desde que se produce el input hasta que obtenemos el output. (p. 161)

#### *2.2.1.14.3. Dimensión 03: control de los procesos*

Citando a Pérez (2017) aclara que:

Todo sistema de gestión ha de incorporar un sistema de control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tenga un objetivo común: aumentar la eficacia de la gestión al tiempo que satisface más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen (calidad, precio, servicio y tiempo). El sistema de control ha de facilitar la toma de decisiones (preventivas, correctivas o de mejora).

Por lo que se deben diseñar herramientas de medida de los procesos para que, al tiempo que responde a los requisitos de las normas de calidad, sean precisamente eso, herramientas para aumentar la eficacia de la gestión. (p. 155)

### **1) Indicador: auditoría interna**

Desde el punto de vista de Pérez (2017) argumenta que:

Es una herramienta para la ejecución de la fase “C”, del ciclo de la gestión. No es un fin en sí misma, sino que, para que se cierre el ciclo, ha de desencadenar algún tipo de acción (corrección, acción correctiva, preventiva o de mejora).

Aplicación del ciclo al proceso de auditoría Interna:

- Planificación: elaboración del procedimiento
- Realización: calidad de preparación
- Chequeo: control, evaluación
- Mejora: dos alternativas positivos o negativos. (p. 198)

### **2) Indicador: Autoevaluación**

Como lo hace notar Pérez (2017) recomienda que:

Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Análisis metodológico de determinados criterios considerados relevantes para el éxito empresarial en entornos competitivos. Proporciona opiniones y juicios, es una herramienta del responsable de procesos; su principal valor es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el auto evaluador. Este valor aumenta cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común. (p. 203)

### **3) Indicador: Cuadro de mando del proceso**

Según Pérez (2017) señala que es un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso, o síntesis de las medidas más relevantes para la gestión de un proceso, proyecto, departamento o de la empresa, proporciona información relevante para:

- Enfocar a la organización diciendo lo que es importante.
- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.

- Apoyar la alineación con el entorno (escenario – cliente).
- Facilitar la comprensión de la relación entre el funcionamiento interno y la satisfacción del cliente.
- La gestión: toma de decisiones, priorizar acción, asegurar que el día a día este bajo control y cerrar el ciclo.

## **2.2.2. Variable 02: productividad laboral**

### **2.2.2.1. Definiciones**

Para entender la definición de productividad, se expondrán las siguientes citas:

Según Medianero (2016) menciona que: “La productividad es la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de eficiencia con el cual la organización utiliza los recursos para producir bienes finales” (p. 24).

De igual manera, Koontz y Wehrich (2017) indica que:

La productividad viene a ser la interacción entre los recursos utilizados y la producción total, con énfasis en la condición, así que, la conceptúan como la relación entre el volumen de beneficios y favores realizados y el nivel de medios empleados. La productividad en cuando se refiere a personal es sinónimo de rendimiento. (p. 15)

Siguiendo en la misma línea Arancibia (2010) menciona que:

La productividad de los recursos de que dispone la empresa depende de una serie de factores contingentes externos e internos que afectan tanto a la producción obtenida como a los recursos utilizados (se en cuanto a las cantidades o en cuanto a los precios o valoraciones). (p. 10)

Por otro lado, el autor Gutiérrez (2010) detalla que: “La productividad es los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p. 21)

A su vez Oficina Internacional del Trabajo (2016) indica que: “La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios.” (p.1)

#### **2.2.2.2. Dinámica de la productividad**

A juicio de Medianero (2016) describe que:

Existen dos dimensiones:

- Visión estática: los mejoramientos de productividad se producen sin modificaciones de la base de tecnológica y, por lo tanto, se deben a cosas como la racionalización de procedimientos, mayor esfuerzo laboral y nuevos métodos administrativos.
- Visión dinámica: el cambio tecnología juega un rol protagónico que genera mejoramientos dramáticos de la productividad total, al igual que la acumulación de capital, la cual influye particularmente sobre la productividad del factor trabajo. (p. 24)

#### **2.2.2.3. Diferencia entre productividad y rendimiento**

De acuerdo con Medianero (2016) agrega que:

El concepto de productividad se confunde con el rendimiento; consecuentemente se asume se asume muchas veces como incremento de productividad situaciones en las que ha tenido lugar solo un mejoramiento del rendimiento. Esto ocurre cuando el nivel de producto respecto a un insumo ha aumentado gracias a incrementos en la dotación de otros insumos o un mejoramiento de la tecnología. Sin embargo, el concepto de rendimiento es mucho más práctico, ya que los procesos se entremezclan y retroalimentan. (p. 25)

#### **2.2.2.4. Eficiencia en la productividad**

Citando a Medianero (2016) afirma que:

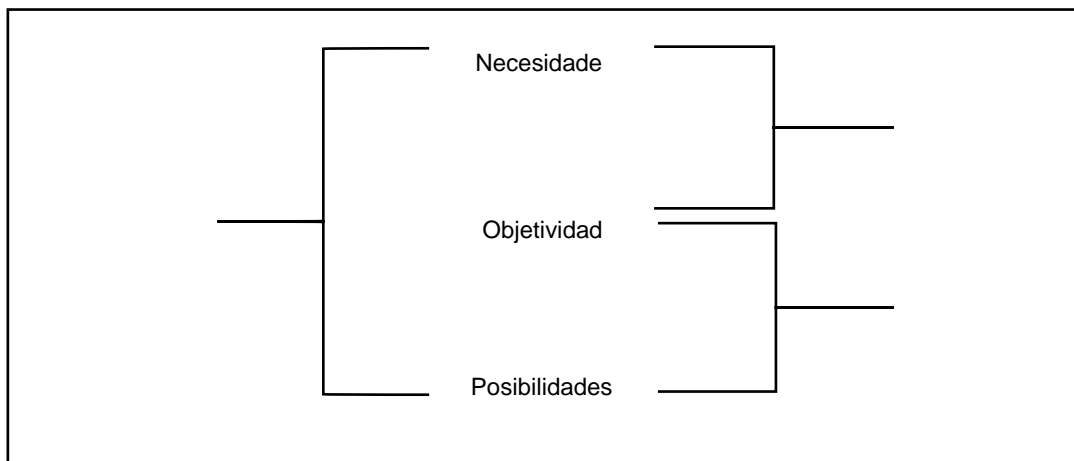
La productividad es una medida de la eficiencia con que se transforman los recursos o factores productivos en bienes y servicios. La productividad es



más bien el indicador cuantitativo de un proceso de producción, pudiendo ser este eficiente e ineficiente. La productividad alta o baja, mayor o menor, indica niveles de eficiencia con algunas referencia temporal o espacial.

- Eficacia: dirigir los esfuerzos de la sociedad a la producción de los bienes y servicios que la población necesita.
- Eficiencia: aquellos que generen un nivel dado de productos con el mínimo de recursos.

La combinación o conjunción de eficacia con eficiencia daría lugar a la existencia de una situación óptima en la cual la sociedad satisface un mayor número de necesidades al menor costo posible. (pp. 37-38)



**Figura 2.** Eficacia, eficiencia y efectividad. Fuente: Medianero, D. (2016)

#### **2.2.2.5. Baja productividad**

Como plantea Medianero (2016) menciona que:

Se puede establecer los factores determinantes de los bajos niveles de productividad predominantes en el Perú: el tamaño del mercado, el tamaño de las empresas, la fragmentación de las cadenas de producción y algunos rasgos de la cultura empresarial peruana que son adversos a una mayor productividad.

- **Tamaño del mercado:** el tamaño de la población, es ciertamente, un factor limitante pero no es la limitación principal. La mayor limitación es la capacidad adquisitiva.
- **Tamaño de las empresas:** las microempresas y las pequeñas empresas predominan numéricamente. El 96.1% de los establecimientos son microempresas; el 3.5% son pequeñas empresas y el 0.3% medianas empresas y el 0.1% son grandes empresas.
- **Fragmentación de las cadenas de producción:** las cadenas de producción tiene un carácter trunco principalmente porque, partiendo de los sectores primarios que es donde el país ha detenido históricamente sus ventajas comparativas, no se han desarrollado los encadenamientos hacia mayores niveles de valor agregado que caracterizan las experiencias exitosas de otros países.
- **La cultura empresarial:** existen algunas características que frenan el desarrollo de la productividad como la prevalencia de la informalidad, la escasa preocupación en torno a la calidad de los productos, el carácter familiar y cerrado de la mayoría de las empresas y las escasas o casi nula puesta en práctica de las concepciones más avanzadas acerca del cómo relacionarse con el cliente final. (p. 226)

#### ***2.2.2.6. Componentes de la productividad***

Según Gutiérrez (2010) detalla que:

La productividad tiene dos componentes:

**Eficiencia:** es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Es decir, optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos.

**Eficacia:** es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Es decir, implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados. (p. 21)

### **2.2.2.7. La administración por reacción en la productividad**

Desde la posición de Gutiérrez (2010) indica que:

Centra la atención en los efectos y en los hechos puntuales. La calidad y la mejora ha demostrado que la productividad le dan los procesos y los sistemas, por lo que es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas de tomas de decisiones y comunicación. (p. 22)

### **2.2.2.8. Problemas de la productividad**

Como plantea Koontz y Weihrich (2014) manifiestan que:

Respecto de la necesidad de mejorar la productividad, es poco el acuerdo sobre las causas fundamentales del problema y qué hacer con él, y se sugieren diversos factores: algunos estiman que se debe a una mayor proporción de trabajadores poco calificados respecto del total de la fuerza de trabajo, aunque hay quienes no están de acuerdo; otros argumentan que la principal razón es la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos; otros lo atribuyen a la creciente prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas; otros más a la desintegración de la estructura de la familia, las actitudes de los trabajadores o las políticas y reglamentos del gobierno, y cada vez más la atención se enfoca en la administración como la causa del problema, y su solución. (p. 550)

### **2.2.2.9. Herramientas y técnicas para mejorar la productividad**

Dicho en palabras de Koontz y Weihrich (2014) indica que:

Existen muchas herramientas y técnicas disponibles para mejorar las operaciones de manufactura y servicios, entre ellas la planeación y el control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, la contratación externa, la investigación de operaciones, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, la manufactura esbelta, el diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora. (p. 559)

### **2.2.2.10. Valoración de tareas**

De acuerdo con Sánchez (2010) expresa que:

El sistema se basa en establecer y determinar la retribución base de los salarios por productividad y los bienes salariales por hora en los sistemas basados en el tiempo. Para ello, habrá que realizar una valoración de los puestos de trabajo para determinar el precio por hora de trabajo realizado.

Los parámetros más habituales para establecer lo anterior son: Dificultad del puesto, oferta y demanda, habilidad, responsabilidad y conocimientos requeridos para llevar a cabo el trabajo encomendado.

Además de estas consideraciones existen una serie de métodos para casos más específicos, como son el sistema de clasificación, comparación de factores, graduación de puestos y sistemas de puntos. (p. 8)

### **2.2.2.11. Características organizacionales en la productividad**

Citando Sánchez (2010) agrega que:

Las características organizacionales afectan a los individuos, a su conducta de trabajo y acaban por tanto afectando a la productividad:

- **Sistemas de incentivos:** los sistemas de premios con base en la producción individual mejoran de manera más fiable la productividad.
- **Establecimiento de metas:** eleva la productividad de manera fiable, ya que las metas y las intenciones influyen en la conducta.
- **Selección:** existen varias técnicas para seleccionar personal capacitado y dispuesto a la realización del trabajo: Pruebas, entrevistas, antecedentes personales, verificación de las referencias, previsiones realistas de trabajo.
- **Capacitación y desarrollo:** son los esfuerzos que realiza una organización para facilitar el aprendizaje de los empleados y mejorar las conductas relacionadas con el trabajo.

- **Liderazgo:** el aumento promedio de la productividad asociado al liderazgo participativo ha sido muy pequeño.
- **Estructura de la organización:** si las subunidades son pequeñas, existen relativamente pocos niveles jerárquicos, se controla la intensidad administrativa (no existan demasiados asistentes delegados), la estructura no es demasiado compleja horizontalmente (número limitado de departamentos) y si los gerentes tienen un alcance o ámbito de control relativamente amplio. (p. 14)

#### ***2.2.2.12. Los factores de la productividad***

Teniendo en cuenta a la Oficina Internacional del Trabajo (2016) menciona que:

Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente: los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos). El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- **Factores internos:** son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.
- **Factores externos:** son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si estos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio. (p. 10)

### **2.2.2.13. El lugar de trabajo y la productividad**

Como expresa la Oficina Internacional del Trabajo (2016) recomienda que:

La productividad en el lugar de trabajo incluye todos los procesos y actividades de la empresa. La presencia o ausencia de materiales y equipos innecesarios que saturan el espacio de trabajo, el almacenamiento adecuado de materiales y equipos, la limpieza y el orden, las normas de salud y seguridad ocupacionales y la normalización de los procedimientos son todos aspectos comunes que afectan a la productividad en el lugar de trabajo. (p. 51)

### **2.2.2.14. Dimensiones**

#### *2.2.2.14.1. Dimensión 01: productividad parcial*

Citando a Medianero (2016) afirma que:

Se denota al rendimiento de uno de los factores productivos, siendo el más popular la denominada productividad del trabajo. En el caso de la productividad del trabajo se explican por tres elementos: el aumento de la cantidad de los factores distintos al trabajo, el mejoramiento de la tecnología ya sea productiva o administrativa, la evolución favorable del entorno económico social. Los indicadores más usados: productividad de la tierra, productividad del trabajo, productividad del capital. Así mismo, se incluyen dentro de esta categoría los indicadores de productividad referidos al insumo materia prima. La medición puede ser operativizadas en términos físicos y monetarios, siendo usual en términos físicos. (p. 74)

#### **1) Indicador: productos finales**

Como plantea Medianero (2016) sugiere que: “Se consideran productos finales los bienes y servicios que se destinan al cliente, es decir, a partir de la transformación de materias primas en bienes elaborados o en servicios que prestar” (p. 88).

Hoy en todo lo que tenemos alrededor ha sido producido siendo muy diversa su naturaleza, tangibles e intangibles, bienes y servicios, ideas, experiencias, los cuales cumplen con los estándares de calidad del mercado y tienen valor comercial.

Cumplen algunos atributos:

- Dimensiones y características físicas
- Componentes y funciones
- Empaquetado y presentación

## **2) Indicador: cambios de calidad**

Como señala Medianero (2016) define que:

Los productos de una organización pueden sufrir alteraciones en su calidad, la mayoría de las cuales tiene su origen en decisiones de la empresa para responder a cambios del entorno.

Si los cambios de calidad no son apreciados, la medición de productividad reflejará tanto en los cambios “reales” de eficiencia como los aparente, siendo estos resultados simplemente de cambios de calidad del producto. La necesidad de un ajuste, debido a cambios de calidad del producto, tiene como objetivo medir el mismo producto o servicio a lo largo del tiempo. (p. 89)

## **3) Indicador: productividad del trabajo**

Como dice Medianero (2016) menciona que:

Los índices de productividad del trabajo o, más precisamente, de rendimiento laboral, se obtienen relacionando algún índice de producto con alguno del insumo trabajo.

Dichos índices pueden ser calculados en términos monetarios, físicos o en forma combinada. Estos no miden la contribución específica del trabajo, sino más bien reflejan la influencia de diversos factores como tecnología, capital, técnica de organización, tasa de utilización de la capacidad instalada, etc. (p. 97)

#### *2.2.2.14.2. Dimensión 02: productividad total*

Según Medianero (2016) indica que:

Con el término de productividad total se denota el rendimiento de todos los factores aplicados al proceso productivo. Los resultados difieren y también el análisis de los factores explicativos de dichos resultados.

Los indicadores de productividad total suelen ser más rigurosos en la evaluación del grado de eficiencia. Sus resultados se explican únicamente en función del desarrollo tecnológico y de la evolución del entorno económico–social. (p. 26)

Se entiende por productividad total que es la cantidad de producto obtenida por la empresa con los factores utilizados en un periodo de tiempo determinado. Es una función creciente que idealmente coincide con la función de producción, pero que puede quedar por debajo de ella ya que habrá algunos factores que presenten problemas: averías, ausencias o bajas de operarios, etc.

#### **1) Indicador: medición productividad total**

Como lo hace notar Medianero (2016) sostiene que:

Las medidas de productividad total relacionan la producción de la empresa u organización con el conjunto de factores de producción o insumos utilizados en el proceso productivo. Solo puede ser operativizar en términos monetarios, más no en términos físicos, debido a la naturaleza materialmente distinta de los factores productivos o insumos. Estas medidas pueden adoptar dos formas principales: coeficiente de la productividad media y diferencia de productividad marginal. Estas medidas reflejan la eficiencia con que los insumos y factores de todo tipo se transforman en productos. (p. 115)

#### **2) Indicador: excedente de productividad**

Según Medianero (2016) expresa que:

El excedente de productividad global es la diferencia entre el incremento en la cantidad de producción y el aumento en la cantidad de todos los factores



de producción utilizados. Mide la eficiencia de la empresa en su conjunto y no solo la del factor trabajo, evitando caer en la falsa idea de mejoramiento de eficiencia que arrojan circunstancialmente los índices de productividad laboral.

La productividad del trabajo puede aumentar, debido a la sustitución de trabajo por capital y no precisamente por una mayor eficiencia del trabajador y de la empresa. En cambio, el excedente de productividad es una medida de productividad total ya que solo puede aumentar cuando aumenta la eficiencia de la empresa. (pp. 135-138)

#### *2.2.2.14.3. Dimensión 03: ventaja competitiva*

Desde el punto de vista Medianero (2016) sostiene que:

La ventaja competitiva es las características o atributos de una empresa que permite diferenciarse de otra, que la coloca en una posición superior para competir.

Se han identificado los factores de la ventaja competitiva tales como: eficiencia, calidad e innovación. Estos factores son genéricos, debido a que representan formas básicas de reducción de costos y de diferenciación ante cualquier competidor, independientemente de la industria y de los productos o servicios que se ofrezca. (p. 200)

#### **1) Indicador: calidad**

Empleando las palabras de Medianero (2016) argumenta que:

Una calidad del producto significa que se pierde menos tiempo por trabajador realizando productos defectuosos o suministrando servicios fuera de lo normal, por lo que se emplea menos tiempo corrigiendo errores. Lo que significaría mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad. (p. 201).

## 2) **Indicador: innovación**

Citando Medianero (2016) sostiene que:

Es algo novedoso a como la empresa opera sobre los bienes y servicios que ofrece. Incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una empresa. Es la parte más importante de la ventaja competitiva ya que es una exclusividad que le permite diferenciar de la competencia. (p. 202)

### 2.3. **Definición de términos básicos**

**Auditoría.** Pérez (2017) menciona que: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva” (p. 305).

**Beneficios.** Medianero (2016) menciona que: “Ingresos totales menos costos totales” (p. 283).

**Bienes.** Medianero (2016) detalla que: “Son objetos físicos sobre los que se pueden establecer derechos de propiedad y pueden transferirse entre sectores mediante transacciones” (p. 283).

**Calidad.** Medianero (2016) detalla que: “Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los requerimientos de los clientes” (p. 286).

**Capital.** Medianero (2016) afirma que: “Son equipo y estructura que se utilizan para producir bienes y servicios” (p. 286).

**Comunicación.** Carvajal, et al. (2017) detallan que: “Es la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en reciprocidad” (p. 123).

**Competitividad.** Medianero (2016) detalla que: “Capacidad de competir en condiciones de libre mercado sobre la base del diseño y desarrollo de productos innovadores” (p. 286).

**Costo.** Medianero (2016) detalla que: “Valor de todo a lo que el vendedor renuncia para producir un bien” (p. 287).

**Efectividad.** Medianero (2016) detalla que: “Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados” (p. 287).

**Eficacia.** Pérez (2017F) afirma que: “Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (p. 305).

**Eficiencia.** Medianero (2016) menciona que: “Hacer las cosas correctamente”. (p. 287).

**Estrategia.** Medianero (2016) menciona que: “Son planes sobre cómo lograr que la organización haga lo que debe hacer en su negocio” (p. 288).

**Gestión.** Pérez (2017) detalla que: “Es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos” (p. 131).

**Información.** Pérez (2017) sostiene que: “Datos que poseen un significado para la toma de decisiones” (p. 306).

**Innovación.** Medianero (2016) menciona que: “Es la aplicación de nuevos conocimientos a procesos productivos, tanto tecnológico y organizativo” (p. 288).

**Indicador.** Pérez (2017) menciona que: “Es el dato que nos ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado” (p. 306).

**Liderazgo.** Pérez (2017) sostiene que: “Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros de un grupo, influyendo sus esfuerzos para alcanzar una meta” (p. 306).

**Mejora continua.** Pérez (2017) detalla que: “Es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (p. 306).

**Mapa de procesos.** Carvajal, et al. (2017) detallan que: “Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales” (p. 123).

**Productividad.** Medianero (2016), afirma que: “Es la relación entre productos e insumos, haciendo de este indicador una medida de eficiencia” (p. 24).

**Procedimiento.** Pérez (2017) menciona que: “Forma especificada para llevar a cabo un proceso” (p. 306).

**Proceso.** Pérez (2017) menciona que: “Secuencia de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para el usuario o cliente” (p. 49).

**Recursos.** Medianero (2016) afirma que: “Son elementos que serán utilizados en la producción de bienes y servicios, pueden ser financieros, humanos, materiales.” (p. 289).

**Rendimiento.** Medianero (2016) afirma que: “Relación entre la cantidad de materia o energía resultante de un proceso y la cantidad inicial de una u otra aportada al mismo” (p. 289).

**Satisfacción del cliente.** Pérez (2017) menciona que: “Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos” (p. 307).

**Sistema.** Carvajal, et al. (2017) detallan que: “Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” (p. 125).

**Tecnología.** Medianero (2016) detalla que: “Conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente que permiten diseñar y crear bienes y servicios” (p. 290).

**Validación.** Pérez (2017) detalla que: Es la confirmación mediante el suministro de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para utilizar el bien” (p. 307).

**Verificación.** Pérez (2017) afirmar que: “Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que el producto o servicio cumple los requisitos para los especificados” (p. 307).

**Valor agregado.** Medianero (2016) menciona que: “Valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo” (p. 290).

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG. La aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE 1. La identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

HE 2. La medición de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

HE 3. El control de los procesos impacta en la productividad de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

#### **3.2. Variables de estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona que:

La variable de estudio es la propiedad que puede variar y esta variación es capaz de medirse u observarse. El concepto de variable se puede aplicar a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diferentes valores respecto de la variable de estudio. (p. 105)

Las variables de estudio es todo aquello que se puede medir, controlar, observar y puede influir en el resultado de una investigación, estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas.

### **3.2.1. Definición conceptual**

#### **3.2.1.1. Variable 1. Gestión por procesos**

Según Pérez (2017) indica que:

La gestión por procesos se refleja en un escenario competitivo, este nuevo enfoque ha de mejorar la eficacia de la empresa, la cual contempla etapas donde se asigna y se comunica la misión del proceso, se fijan los límites del proceso, se planifica el proceso, se identifica, caracteriza y comprende las interacciones con el resto de los procesos, ejecución de los procesos, medición y seguimiento, llegando finalmente a la mejora continua. (p. 142)

#### **3.2.1.2. Variable 2. Productividad**

Según Medianero (2016) indica que:

La productividad en términos económicos se usa, en rigor, para evaluar la eficiencia de un factor de producción cuando los demás factores que participan en el proceso productivo permanecen constantes y la técnica de producción utilizada es invariable. (p. 25)

### **3.2.2. Definición operacional**

Según Tamayo y Tamayo (2003) nos menciona que:

Define un fenómeno de forma más precisa, por lo que sugiere las instrucciones para seguir la misma experiencia que otros adquirieron. Se plantea el problema de que es necesario y el investigador tiene que hallar la importancia o precisión.

Se entiende por definición operacional conjunto de procedimientos que describen las actividades que un investigador debe realizar, donde trata de señalar claramente cómo se van a ser medidas las variables de investigación.

#### **3.2.2.1. Variable 01. Gestión por procesos**

La variable gestión por procesos es de naturaleza cuantitativa, la misma que se constituye en 3 dimensiones que son: identificación de las funciones de los

procesos, medición de los procesos y control de los procesos, las cuales conforman el instrumento llamado cuestionario.

### **3.2.2.2. Variable 02. Productividad laboral**

La variable productividad laboral es de naturaleza cuantitativa, la misma que se constituye en 3 dimensiones que son: medición de la productividad parcial, productividad total y ventaja competitiva, las cuales conforman el instrumento llamado cuestionario.

## **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

### **3.3.1. Tipo de investigación**

Según Behar (2008) mencionó que:

La investigación aplicada se caracteriza por buscar la aplicación de los conocimientos que se adquiere. Así mismo, busca confrontar la teoría con la práctica en problemas concretos, enfocada en la solución de teorías. (p. 20)

En el trabajo de investigación es de tipo aplicada, debido a que ha realizado aportes con nuevas teorías y se confrontar con la realidad, las cuales se van a respaldar por el marco teórico y se realizará la aplicación de esta en beneficio de la sociedad.

### **3.3.2. Nivel de investigación**

#### **1) Descriptivo**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: el estudio descriptivo especifica las propiedades, características del objeto que se somete análisis. Busca medir o reunir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se está investigando. (p. 92).

En este tipo de investigación se selecciona una serie de características y recolecta información sobre cada variable para describir lo que se investiga o se quiere analizar.

## 2) Correlacional

Según Hernández, et al (2014) menciona que:

El estudio correlacional, su finalidad es determinar el grado de relación que existe entre dos o más variables en una muestra o contexto particular. En algunos casos sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres o más variables. (p. 93)

Es decir, se va a realizar una observación en las variables y obtendrá una interpretación de acuerdo con los datos que nos proporcione en la investigación, con la finalidad de comprobar la correlación que existe entre los dos objetos de estudio (gestión por procesos y productividad laboral).

La presente investigación ha sido del nivel descriptivo correlacional causal, que describirá cada una de las variables de estudio (gestión por procesos y productividad laboral) buscando la relación que existe entre las dos variables. Buscó agrupar la relación sobre el estado actual de la gestión por procesos y productividad laboral.

**Tabla 1.**

*Interpretación del coeficiente de Pearson.*

<b>Valores</b>	<b>Interpretación</b>
De -0,91 a - 1,00	Correlación muy alta
De -0,71 a - 0,90	Correlación alta
De -0,41 a - 0,70	Correlación moderada
De -0,21 a - 0,40	Correlación baja
De 0 a - 0,20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0,20	Correlación prácticamente nula
De +0,21 a +0,40	Correlación baja
De +0,41 a +0,70	Correlación moderada
De +0,71 a +0,90	Correlación alta
De +0,91 a +1,00	Correlación muy alta

Fuente: Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Muralla.



### **3.4. Diseño de la investigación**

Según Hernández, et al (2014) menciona que:

El diseño de la investigación hace referencia a la estrategia creada para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Quiere decir que se debe seleccionar uno o más diseños de investigación y aplicarlos en su contexto habitual de su estudio. (p. 128)

En el diseño de la investigación se forma la estrategia general del investigador para lograr obtener respuestas a sus interrogantes, que a través de métodos y procedimientos se recopilan y analizan las variables para obtener respuestas a las preguntas del planteamiento del problema.

#### **No experimental**

Según Hernández, et al (2014) menciona que:

La investigación no experimental, se aplica sin manipular las variables. Es decir, se realiza el estudio sin variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables. Se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para poder estudiarlos. (p. 152)

Los diseños de investigación no experimentales, estudian lo que ya existe, no manipula voluntariamente las variables y estudia a través de la observación el objeto de estudio en su ambiente natural.

#### **Enfoque cuantitativo:**

Según Tamayo y Tamayo (2003) nos menciona que: “El enfoque cuantitativo, las variables de investigación se origina de las hipótesis, para lo cual se apoya en procesos estadísticos.”

El enfoque cuantitativo hace uso de la recolección de datos para poder analizarlos y lograr contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas.

### **Corte transversal:**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: “El diseño de corte transversal recolecta datos en un determinado tiempo. Tiene como finalidad describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En el estudio de corte transversal recolecta los datos de una población en un determinado tiempo, es una investigación observacional que analiza los datos de las variables con los datos recopilados.

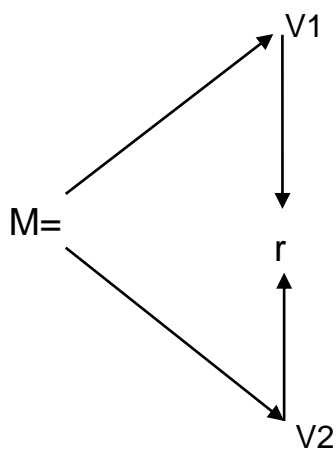
### **Hipotético deductivo:**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: se basan en hipótesis preestablecidas, miden variables y estudio se desarrolla sujetándose al diseño concebido con antelación. El investigador debe validar, el rigor y el control de la investigación.

El método hipotético deductivo contiene pasos esenciales tales como: observar el fenómeno de estudio, crear una hipótesis para poder explicar el fenómeno, deducciones, consecuencias primordiales y propias de la hipótesis.

La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, correlacional de corte transversal y enfoque cuantitativo, se usó el método hipotético deductivo, es decir, no se han manipulado las variables (gestión por procesos y productividad laboral) de estudio, dado que se estudian los fenómenos en su ambiente natural.

El gráfico correspondiente a este diseño es el siguiente:



**Donde:**

**M:** N° de trabajadores del área de operaciones Interseguro Cía. de seguros S.A.

**V1:** Variable gestión por procesos

**V2:** Variable productividad laboral

**r:** Relación que hay entre la gestión por procesos y la productividad laboral, en el área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A., 2020.

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: “La población es la asociación de todos los sujetos que coinciden con una serie de especificaciones. Se debe describir las características de la población, y se origina la investigación”

La población es un grupo de individuos que tienen características comunes, de las cuales se va a observar en determinado lugar y tiempo, de las se van a conocer datos específicos.

Para la presente investigación la población ha estado conformada por 40 trabajadores del área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A., 2020.

#### **3.5.2. Muestra**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: “La muestra, es una parte representativa de la población, de la cual se va a realizar el estudio, de los cuales se va a recolectar los datos analizar y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión” (p. 173).

La muestra es una parte de la población seleccionada a través de una técnica ya establecida para cada tipo de población, la cual puede ser probabilística y no probabilística.

En la investigación realizada, por encontrarse con la población constituida por 40 personas, la muestra se constituye por todos los elementos de la población, esto es, una muestra de tipo censal.

### **3.5.3. Muestreo**

Según Hayes (1999) mencionó que:

El tipo de muestreo censal es donde toda la muestra es la población, este tipo de método se utiliza cuando es necesario saber las opiniones de todos los participantes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso. (p. 24)

En el muestreo censal se selecciona a toda la población, ya que se considera un número manejable de elementos y es de fácil acceso, así mismo es importante considerar todas las opiniones para la evaluación que se va a realizar.

Para la presente investigación el muestreo fue censal constituido por toda la población, los 40 trabajadores del área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A.

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

### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Según Behar (2008) detalla que:

Las técnicas de recolección de datos llevan a la validación del problema planteado en el estudio. Para cada tipo de investigación, se determina las técnicas a utilizar y cada una de ellas establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados. (p. 55)

La recolección de datos es el uso de diversas técnicas que se utilizan por el investigador para explicar los sistemas de información, los cuales pueden ser la encuestas, observación, entre otros.

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta en el que recopila la información del muestreo censal, en tal sentido por técnica de investigación es cuantitativo que se aplicó en la gestión por procesos y su impacto

en la productividad laboral en los trabajadores del área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A., 2020.

### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Según Tamayo y Tamayo (2003) indica que: “El instrumento de recolección de datos es un formato sistemático, en el cual se puede recolectar los datos y se registra de forma uniforme, nos ofrece una visión clara y objetiva de los hechos de acuerdo con las necesidades” (p. 172).

Se entiende por instrumento de recolección de datos, el recurso que acude el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información para que pueda analizar los datos que se brinda a través del instrumento.

El instrumento aplicado en la presente investigación fue el cuestionario, el cual consta en dos partes la primera es con relación a la variable gestión por procesos la cual consta de 18 preguntas, y la segunda parte, es con relación a la variable de productividad laboral, la cual consta de 14 preguntas las mismas que conforman parte del cuestionario empleado.

### **3.6.3. Escala de Likert**

Según Hernández, et al (2014) menciona que:

Es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o negaciones, de los cuales se solicita la respuesta de los participantes. Se presenta en cada afirmación o negación y se solicita al sujeto que exponga su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. (p. 238)

Es una herramienta que permite al investigador medir y conocer el grado de conformidad del participante frente a las afirmaciones o negaciones que se realizan, el encuestado responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo.

En el cuestionario que se utilizó para las variables gestión por procesos y productividad laboral se realizó mediante cinco posibles respuestas (N, CS, AV, CS,

S) teniendo de la escala de Likert. Donde se presenta en la tabla 1 la forma de codificación de respuestas.

**Tabla 2.**  
*Calificación y evaluación del cuestionario.*

<b>Alternativas</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Afirmación</b>
N	1	Nunca
CN	2	Casi nunca
A	3	A veces
CS	4	Casi siempre
S	5	Siempre

Fuente: *Elaboración propia.*

#### **3.6.4. Validez del instrumento**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: “La validez, en general, se refiere al nivel en que un instrumento mide realmente la variable que se quiere medir” (p. 201)

La validación del instrumento es la intensidad en el que un instrumento de medición cuantifica de forma significativa y adecuada la variable, para que pueda arrojar los resultados necesarios para llevar a cabo la investigación.

#### **Validación de juicio de expertos**

Según Hernández, et al (2014) menciona que:

La validez de expertos hace referencia al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas en el tema”. Se encuentra vinculada a la validez de contenido y se consideró por muchos años parte de esta. (p. 204)

Dada la validez del instrumento por el juicio de expertos, sobre las variables de gestión por procesos y productividad laboral, todos los jurados consideraron de acuerdo con los criterios de claridad, relevancia y pertinencia de acuerdo con las preguntas formuladas guardan relación y coherencia con las dimensiones y variables del estudio de investigación.

**Tabla 3.**  
*Validación de juicio de expertos.*

<b>Experto</b>	<b>Validador</b>	<b>Nivel de aplicación</b>
Mg. Guillermo Daniel Aguirre Villegas	Temático	Aplicable
Mg. Michel Jaime, Méndez Escobar	Metodólogo	Aplicable

Fuente: *Elaboración propia.*

### **3.6.5. Confiabilidad del instrumento**

Según Hernández, et al (2014) menciona que: “La confiabilidad hace referencia al grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

La confiabilidad del instrumento de medición que refiere al grado de exactitud, quiere decir que, si se aplica en repetidas veces el instrumento al mismo sujeto, arroja los mismos resultados. Diferentes métodos pueden calcular la confiabilidad, pero en la presente investigación se optó por utilizar Alfa de Cronbach.

Por lo que Cozby (2005) menciona que el: “Alfa de Cronbach calcula la correlación de cada uno de las reacciones o ítems; resultando gran cantidad de coeficientes” (p. 98).

Llegando a la conclusión de que el Alfa de Cronbach es la medida para evaluar la correlación del instrumento planteado para las variables (gestión por procesos y productividad laboral) en la investigación.

**Tabla 4.**  
*Escala de interpretación de confiabilidad.*

<b>Interpretación</b>	<b>Escala</b>
No es confiable	1 a 0
Baja confiabilidad	0,01 a 0,49
Moderada confiabilidad	0,5 a 0,75
Fuerte confiabilidad	0,76 a 0,89
Alta confiabilidad	0,9 a 1

Fuente: *Ruiz Bolívar (2002)*

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

Para el procesamiento de los datos se ha utilizado un análisis estadístico correlacional - descriptivo, con lo que se ha determinado la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral. Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos a través de la aplicación Google drive en una computadora, windows 10 pro-intel core 5, asimismo, se procesará la información obtenida utilizando microsoft office excel 2013 para windows y el programa estadístico SPSS v24, con ello se elaboraron tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

### **3.8. Aspectos éticos**

En la elaboración de la presente investigación, se ha dado el cumplimiento a la ética profesional, prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Así mismo se tuvo en cuenta el Código de Ética de Telesup, de acuerdo con los siguientes principios.

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia profesional y debido cuidado.
- Confidencialidad.
- Comportamiento profesional



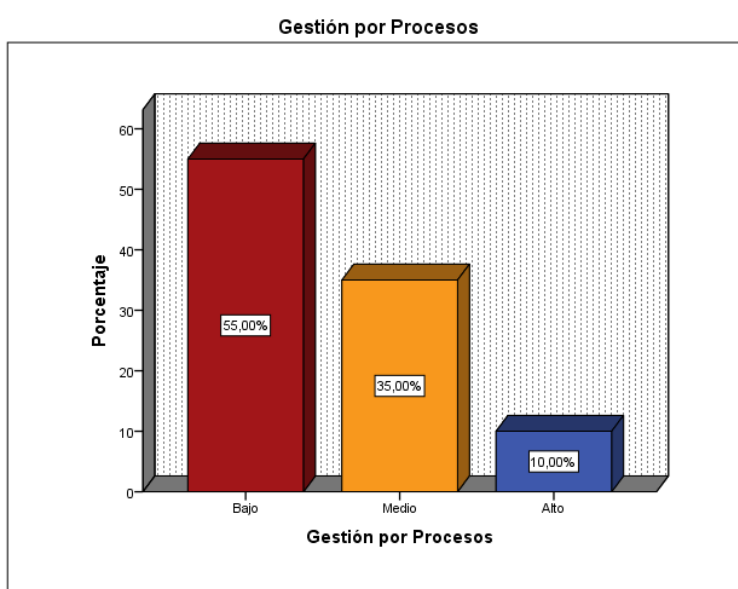
## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 5**  
**Niveles de gestión por procesos.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	22	55,0
	Medio	14	35,0
	Alto	4	10,0
	Total	40	100,0

Fuente: *Cuestionario propio*



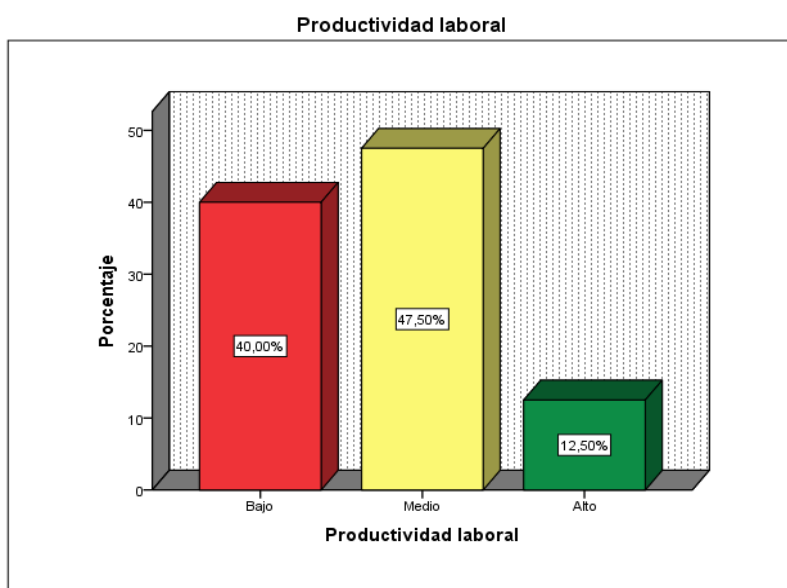
**Figura 3.** Gestión por procesos

En la tabla 5 y figura 3 se observa, que, de un total de 40 trabajadores, 22 de ellos representando el 55.00%, manifiesta percibir bajos niveles referente a la gestión por procesos; en contraste 4 de ellos que representa el 10,00% percibe niveles altos en todo lo relacionado con la gestión por procesos en la empresa de Interseguro Cía. de seguros S.A., en la ciudad de Lima, en el año 2020.

**Tabla 6.**  
**Niveles de productividad laboral.**  
**Productividad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	16	40,0
	Medio	19	47,5
	Alto	5	12,5
	Total	40	100,0

Fuente: *Cuestionario propio*



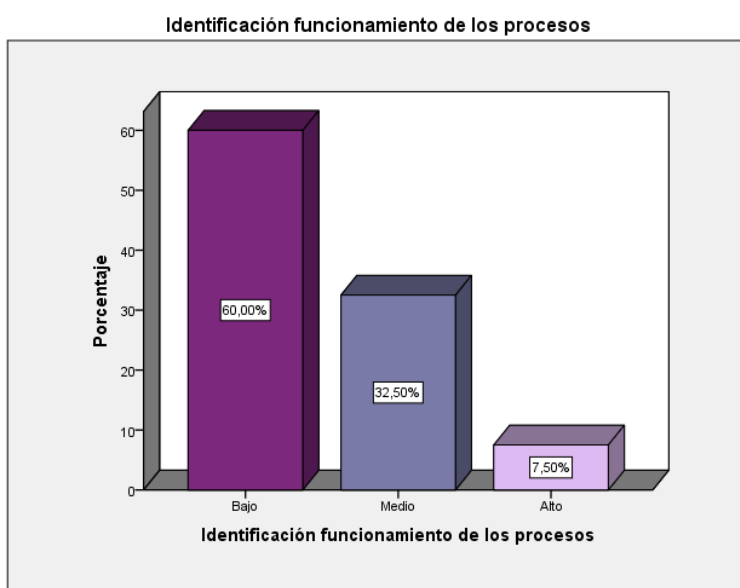
**Figura 4.** Productividad laboral

En la tabla 6 y figura 4 se observa, que, de un total de 40 trabajadores, 19 de ellos representando el 47.50%, manifiesta percibir niveles medios en todo lo relacionado a la productividad laboral; en contraste 5 de ellos que representa el 12,50% percibe niveles altos de productividad laboral en la empresa de Interseguro Cía. de seguros S.A., en la ciudad de Lima, en el año 2020.

**Tabla 7.**  
**Niveles de Identificación del funcionamiento de los procesos.**  
**Identificación funcionamiento de los procesos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	24	60,0
	Medio	13	32,5
	Alto	3	7,5
	Total	40	100,0

**Fuente:** Cuestionario propio



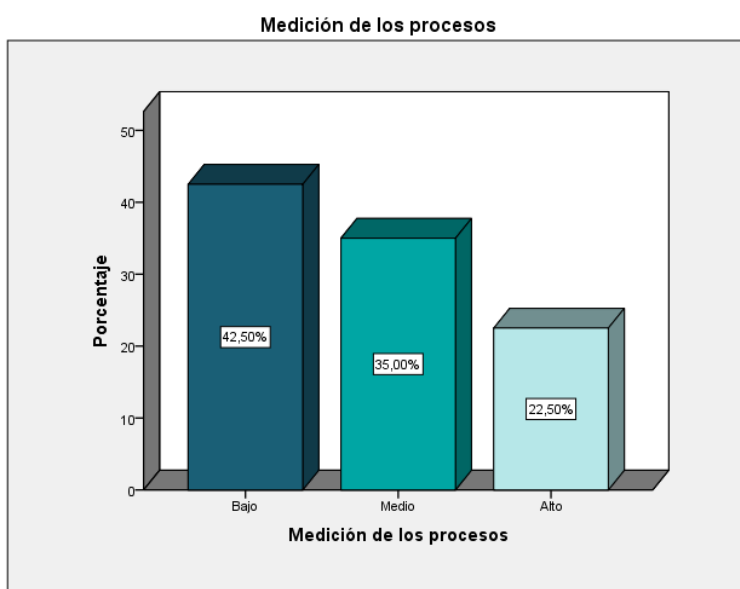
**Figura 5.** Identificación funcionamiento de los procesos.

En la tabla 7 y figura 5 se observa, que, de un total de 40 trabajadores, 24 de ellos representando el 60.00%, manifiesta percibir bajos niveles de identificación por procesos, en contraste 3 de ellos que representa el 7,50% percibe un alto nivel de identificación por procesos en la empresa de Interseguro Cía. de seguros S.A., en la ciudad de Lima, en el año 2020.

**Tabla 8.**  
*Niveles de Medición de los procesos.*  
**Medición de los procesos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	17	42,5
	Medio	14	35,0
	Alto	9	22,5
	Total	40	100,0

**Fuente:** Cuestionario propio



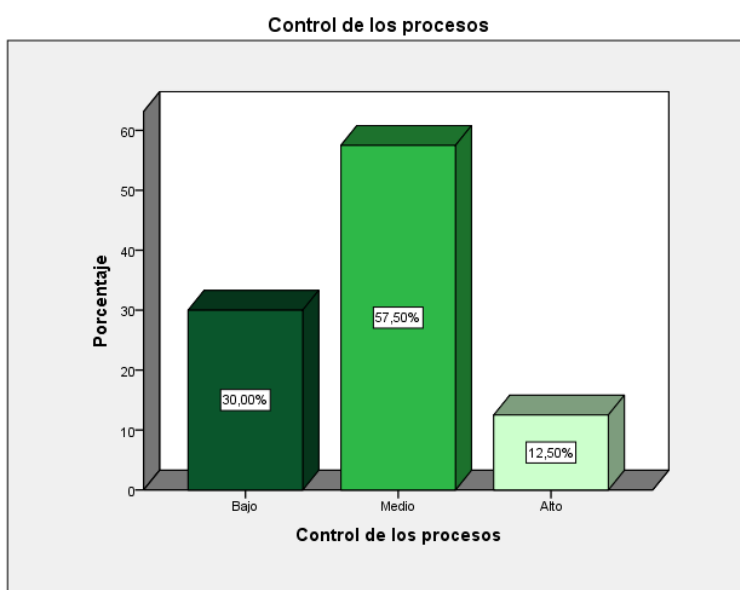
**Figura 6.** Medición de los procesos.

En la tabla 8 y figura 6 se observa, que, de un total de 40 trabajadores, 17 de ellos representando el 42.50%, manifiesta percibir bajos niveles de medición de procesos, en contraste 9 de ellos que representa el 22,50% percibe un alto nivel de medición de procesos en la empresa de Interseguro Cía. de seguros S.A., en la ciudad de Lima, en el año 2020.

**Tabla 9.**  
*Niveles de control de los procesos.*  
**Control de los procesos**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	12	30,0
	Medio	23	57,5
	Alto	5	12,5
	Total	40	100,0

**Fuente:** Cuestionario propio



**Figura 7.** Control de los procesos.

En la tabla 9 y figura 7 se observa, que, de un total de 40 trabajadores, 23 de ellos representando el 57.50%, manifiesta percibir niveles medios de control de procesos, en contraste 5 de ellos que representa el 12,50% percibe un alto nivel de control de procesos en la empresa de Interseguro Cía. de seguros S.A., en la ciudad de Lima, en el año 2020.

## 4.2. Prueba de confiabilidad

**Tabla 10.**

*Nivel de confiabilidad de la variable gestión por procesos.*

### **Estadísticos de gestión por procesos**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	18

Fuente: Alfa de Cronbach

Una prueba realizada a 40 trabajadores, obteniendo 0,867 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de fuerte confiabilidad.

**Tabla 11.**

*Nivel de confiabilidad de la variable productividad laboral.*

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,923	14

Fuente: Alfa de Cronbach

Con una prueba realizada a 40 trabajadores, obteniendo 0,923 y evidenciando que la escala aplicada es una prueba de alta confiabilidad.

### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.3.1. Prueba de hipótesis general

H0: La aplicación de la gestión por procesos no impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020

H1: La aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020

#### Tabla 12.

*Nivel de correlación y significación de gestión por procesos y productividad laboral.*

#### Correlaciones

		Variable01	Variable02
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	-,024
	Variable01	Sig. (bilateral)	. ,484
	N	40	40
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	-,024	1,000
	Variable02	Sig. (bilateral)	,484 .
	N	40	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 12, se observa una baja relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = -0,24$ , por ende, no hay correlación significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,484). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se aprueba la hipótesis nula: La aplicación de la gestión por procesos no impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020

### 4.3.2. Prueba de hipótesis específicas.

#### 4.3.2.1. Hipótesis específica 01

H0: La identificación del funcionamiento de los procesos no impacta en la productividad parcial de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

H1: La identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad parcial de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

**Tabla 13.**

*Nivel de correlación y significación de identificación de los procesos y la productividad laboral.*

#### **Correlaciones**

	Dim1v1		Variable02	
Rho de	Dim1v1	Coefficiente de correlación	1,000	,006
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,470
		N	40	40
	Variable02	Coefficiente de correlación	,006	1,000
		Sig. (bilateral)	,470	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13, se observa una baja relación entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = -0,006$ , por ende, no hay correlación significativa entre la identificación de los procesos y la productividad laboral ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,470), por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se aprueba la hipótesis nula: La identificación del funcionamiento de los procesos no impacta en la productividad parcial de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.



#### 4.3.2.2. Hipótesis específica 02

H0: La medición de los procesos no impacta en la productividad total de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

H1: La medición de los procesos no impacta en la productividad total de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020

**Tabla 14.**

*Nivel de correlación y significación la medición de los procesos y la productividad laboral.*

#### **Correlaciones**

			Dim2v1	Variable02
		Coeficiente de correlación	1,000	-,139
	Dim2v1	Sig. (bilateral)	.	,393
Rho de		N	40	40
Spearman		Coeficiente de correlación	-,139	1,000
	Variable02	Sig. (bilateral)	,393	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 14, se observa una relación nula entre las variables determinada por el rho de Spearman  $\rho = -0,139$ , por ende, no hay correlación significativa entre la identificación de los procesos y la productividad laboral ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,393), por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se aprueba la hipótesis nula: La medición de los procesos no impacta en la productividad total de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

### 4.3.2.3. Hipótesis específica 03

H0: El control de los procesos no impacta en la ventaja competitiva de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

H1: El control de los procesos impacta en la ventaja competitiva de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

**Tabla 15.**

*Nivel de correlación y significación el control de los procesos y la productividad laboral.*

#### **Correlaciones**

		Dim3v1	Variable02
	Coeficiente de correlación	1,000	,029
	Sig. (bilateral)	.	,458
	N	40	40
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,029	1,000
	Sig. (bilateral)	,458	.
	N	40	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, se observa una baja relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0,029$ , por ende, no hay correlación significativa entre la identificación de los procesos y la productividad laboral ya que la significación es mayor de 0,05 (Sig. = 0,458), por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna y se aprueba la hipótesis nula: El control de los procesos impacta en la ventaja competitiva de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020.

## **V. DISCUSIÓN**

### **5.1. Análisis de discusión de resultados**

Los resultados hallados en la demostración estadística son de suma importancia, más aún cuando la información se ha realizado con la prueba alfa de Cronbach, para medir el nivel de confiabilidad del cuestionario de 32 preguntas que se realizó a 40 trabajadores de la empresa Interseguro Cía. de Seguros S.A., San Isidro lima - 2020, el cual halla como resultado una correlación baja entre las variables gestión por procesos y productividad laboral con un nivel de confiabilidad respectivamente de 0.867 y 0.923 del resultado de los cuestionarios, la cual sirve como una base de datos confiable para hacer los análisis respectivos a las respuestas halladas para los objetivos en la tesis.

Esto permite realizar aportes al estudio de la variable gestión por procesos, con tres dimensiones: identificación del funcionamiento de los procesos, medición de los procesos y control de los procesos. La segunda variable productividad laboral cuenta con las siguientes dimensiones: productividad total, productividad parcial y ventaja competitiva, las cuales fueron objeto de estudios a 40 trabajadores de la empresa Interseguro Cía. de Seguros S.A., que ocupan cargos operativos en la empresa, quienes son la población total del área de operaciones de la empresa, lo cual nos ha permitido hallar resultados de baja correlación entre las variables gestión por procesos y productividad laboral con una correlación negativa de -0,24, el cual nos permite rechazar la hipótesis alterna planteada en el trabajo de investigación realizado. Así mismo, todas las relaciones entre las dimensiones de la variable gestión por procesos, también tienen una relación negativa que rechaza las hipótesis alternas de dichas relaciones.

Luego de analizar los resultados obtenidos, podemos objetar lo mencionado por Pérez (2018) donde detalla que existe relación positiva y significativa de la gestión por procesos con la productividad laboral y sus dimensiones estudiadas.

Con el trabajo de investigación realizado se puede comprobar que la gestión por procesos tiene una baja relación con la productividad laboral, la cual es de suma importancia para la compañía en estudio, debido a que deben dirigir los estudios a

otras estrategias para incrementar la productividad o estudiar las herramientas que están fallando en el proceso y así lograr, los resultados esperados.

En comparación con los resultados a nivel internacional realizado por Coronel, J. (2016) donde llega a la conclusión que la problemática que presenta el área de imágenes en el aspecto de la ejecución de los procesos que se llevan dentro de ésta, en el aspecto de la ejecución de los procesos, un cambio en la gestión administrativa para la realización de las actividades puede determinar un incremento en los niveles de calidad de los servicios ofertados

Tomando como referencia la investigación previa realizada, se puede detallar que, para la compañía en investigación, la gestión por procesos es irrelevante para la productividad laboral; sin embargo, puede realizar grandes cambios en la gestión por procesos, como identificando, en la medición y controlando cada uno de los procesos, para así mejorar la calidad del producto, tiempos de respuesta e ir identificando los puntos de mejora en cada proceso y volver a replantear.

La razón básica por la cual la gestión por procesos es irrelevante para la productividad laboral de la compañía, es que aún no se ha identificado los factores que influyen en la productividad, tales como falla en los sistemas, comunicación interna, la motivación en el área, capacitaciones constantes.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera.** Del objetivo general y en respuesta a la hipótesis general, se concluye que no existe un nivel de correlación significativa ( $r = -0.24$ ) siendo una correlación negativa entre gestión por procesos y productividad laboral en Interseguro Cía. de Seguros S.A., San Isidro – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.484, frente al  $p=0.000 < 0.05$ .
- Segunda: Con respecto al objetivo específico 1 y en respuesta a la hipótesis específica 1, se concluye que no existe un nivel de correlación significativa ( $r = -0,006$ ) siendo una correlación negativa entre identificación del funcionamiento de los procesos y productividad laboral en Interseguro Cía. de Seguros S.A., San Isidro – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.470, frente al  $p=0.000 < 0.05$ .
- Tercera.** Con respecto al objetivo específico 2 y en respuesta a la hipótesis específica 2, se concluye que no existe un nivel de correlación significativa ( $r = -1.39$ ) siendo una correlación negativa entre medición de los procesos y productividad laboral en Interseguro Cía. de Seguros S.A., San Isidro – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.393, frente al  $p=0.000 < 0.05$ .
- Cuarta.** Con respecto al objetivo específico 3 y en respuesta a la hipótesis específica 3, se concluye que existe baja correlación significativa ( $r = 0.029$ ) siendo una correlación negativa entre control de procesos y productividad laboral en Interseguro Cía. de Seguros S.A., San Isidro – Lima, 2020, con un nivel de significancia de 0.458, frente al  $p=0.000 < 0.05$ .

## VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** De acuerdo con el análisis realizado, se recomienda a los responsables del área de operaciones de Interseguro Cía. de Seguros S.A., que para el área se debe tomar en cuenta otros factores, para incrementar la productividad laboral, ya que de acuerdo con los datos recolectados por los colaboradores no influye la gestión por procesos en la productividad laboral, estos factores pueden ser los sistemas, comunicación interna, proveedores, entre otros.
- Segunda.** Se recomienda a los responsables de cada equipo que conforma el área de operaciones identificar el funcionamiento de los procesos de toda el área de operaciones, si bien no influye en la productividad laboral, esto a futuro puede incrementar la satisfacción de los clientes y lograr la fidelización que se desea.
- Tercera.** Se debe tomar en cuenta la medición de los procesos, como los de satisfacción al cliente, del producto y de los procesos ya sean internos o de atención de solicitudes al cliente, ya que de acuerdo con los datos obtenidos hay puntos de mejora tales como: los tiempos de respuesta, la percepción del cliente en cada proceso, la calidad del producto final de cada proceso.
- Cuarta.** Se recomienda enfocarse en el control de los procesos para poder ir autoevaluando de manera consecutiva e ir detectando los puntos de mejora y poder ir automatizando cada proceso, que nos va permitir agilizar los tiempos de respuesta y a corto plazo ir incrementando la calidad de cada proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzules, W. y Illescas, C. (2015) con la tesis “*Satisfacción laboral y productividad en los agentes de Policía Judicial del Distrito Metropolitano de Quito*”, Universidad San Francisco de Quito, Pre-Grado, Quito, Ecuador.
- Arancibia, L “*Productividad y Recursos humanos*” (1ra. Ed.) [www.laformacion.com](http://www.laformacion.com)
- Behar, D. (2008) “*Metodología de la investigación*” (1ra. Ed) Editorial Shalom 2008.
- Bravo, J. (2010) “*Gestión de procesos, la participación es la clave*”, (5ta. Ed.) Chile, Editorial evolución S.A.
- Cajamarca, J. (2016) con la tesis “*El empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del sindicato de mecánicos del cantón salcedo*”, Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F. y Alcívar, V. (2017). “*Gestión por procesos, un principio de la gestión de calidad*” (1ra. Ed.) Ecuador; Editorial Mar Abierto.
- Chávez M. y Huamán E. (2018) con la tesis “*Relación de la gestión administrativa con la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Jesús, 2018*”, Universidad Privada del Norte, Pre-Grado, Cajamarca, Perú.
- Cozby P. (2005). *Métodos de investigación del comportamiento* (8 octava Ed.), México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. DE C.V.
- Cuatrecasas, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones* (1ra. Ed.) España, Ediciones Diaz de Santos.
- Cuesta A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2da Ed.) Bogota:
- Coronel, J. (2016) con la tesis “*Gestión por procesos para el área de imágenes del hospital del Less Babahoyo*”, Universidad Regional Autónoma de los Andes”, Babahoyo, Ecuador

- Collahua, J. (2019). "*Comunicación Interna en la Gestión por Procesos y Calidad en la atención al cliente en la Clínica Odontológica Víctor Raúl Haya de la Torre, Breña-Lima, 2019*"
- Fernández, J. (2017). *Gestión por procesos* (5ta. Ed.) Madrid, España; Esic Editorial.
- Forero, P.; Correa, J. y Pazmiño, V. (2019) con la tesis "*Análisis del clima laboral y su impacto en la productividad de los empleados del restaurante el Sabor Paisita de la ciudad de Armenia (Quindío, Colombia) entre enero y marzo del año 2019.*"
- Gutiérrez, H. (2010). "*Calidad Total y productividad*" (3ra. Ed.) México, Editorial McGraw-hill, Interamericana.
- Hayes, B. (1999). *Diseños de encuestas, usos y métodos de análisis estadístico*. México: Edit.Oxford.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). "*Metodología de la investigación*". México, D.F.
- Herrera, G. (2017) con la tesis "*Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la Municipalidad provincial de Huaura, 2017*", Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Lusthaus, Ch. (2002) "*La productividad como factor de Ventaja Competitiva*" Editorial McGraw-hill, Interamericana.
- Maldonado J. (2018). *Gestión de procesos* (1ra. Ed). Academia.edu 2018.
- Medianero D. (2016). *Productividad total* (1ra. Ed.) Lima, Perú.; Editorial Makro.
- Oficina internacional del trabajo. (2016). "*Mejore su negocio, el recurso humano y la productividad*" (1ra. Ed). Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT.
- Pérez, A. (2018) con la tesis "*Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018*" Universidad Privada del Norte, Pre-Grado, Cajamarca, Perú.



Rojas, R. (2016) con la tesis “*Análisis de la modalidad de teletrabajo y su incidencia en la productividad laboral de las empresas privadas de la ciudad de Quito*”, Universidad Andina Simón Bolívar, Post Grado, Quito, Ecuador

Tamayo y Tamayo, M. (2003) *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Wehrich, H., Cannice (2017), M. y Koontz H. *Administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ta. Ed.) México, Editorial Mc Graw Hill Education.

Yeren, Y. (2017) “*Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss S.A., Lima – 2016*”, Universidad Autónoma del Perú, Pre-Grado, Lima, Perú

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA										
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología.			
Aplicación de la gestión por procesos y su impacto en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	¿Cómo la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?	Determinar como la aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	La aplicación de la gestión por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	Gestión por Procesos	Identificación funcionamiento de los procesos	Funcionamiento del proceso	P1- P2	Diseño Descriptivo – correlacional		
						Funcionamiento del Producto	P3 - P4			
						Satisfacción del cliente	P5 - P6			
					Medición de los procesos	Medición del producto	P7 - P8		Investigación Aplicada, descriptiva, cuantitativa y correlacional	
						Medición de la satisfacción del cliente	P9 - P10			
						Medición funcionamiento del proceso	P11 - P12			
	Control de los procesos	Auditoría Interna	P13 -14	Diseño No experimental de corte transversal						
		Autoevaluación	P15 -16							
		Cuadro de Mando	P17 - 18							
	Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		Productividad laboral	Productividad Parcial	Productos finales	P19 - 20	Población Muestra censada 40 colaboradores	
	¿Cómo la identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?	Determinar como la identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	La identificación del funcionamiento de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020				Cambios de calidad	P21-22		Técnica encuesta
							Productividad del trabajo	P23-24		
¿Cómo la medición de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?				Determinar como la medición de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020			La medición de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	Medición de la productividad total		
	Excedente de productividad	P27-28								
¿Cómo el control de los procesos por procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020?	Determinar como el control de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	El control de los procesos impacta en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones en Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020	Ventaja competitiva	Calidad	P29 - 30	Análisis de datos Programa SPSS v.24				
				Innovación	P31-32					

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

### Operacionalización de la variable Gestión por procesos

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Gestión por procesos	Según Pérez (2017) indica que: La gestión por procesos se refleja en un escenario competitivo, este nuevo enfoque ha de mejorar la eficacia de la empresa, la cual contempla etapas donde se asigna y se comunica la misión del proceso, se fijan los límites del proceso, se planifica el proceso, se identifica, caracteriza y comprende las interacciones con el resto de los procesos, ejecución de los procesos, medición y seguimiento, llegando finalmente a la mejora continua. (p. 142)	La variable gestión por procesos es de naturaleza cuantitativa, la misma que se constituye en 3 dimensiones que son: identificación de las interacciones del proceso, medición de los procesos y control de los procesos, las cuales conforman el instrumento llamada cuestionario.	<p>1. Identificación del funcionamiento de los procesos</p> <p>2. Medición de los procesos</p> <p>3. Control de los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamiento del proceso</li> <li>- Funcionamiento del producto</li> <li>- Funcionamiento de la satisfacción del cliente</li>   <li>- Medición del producto</li> <li>- Medición de la satisfacción del cliente</li> <li>- Medición del funcionamiento del proceso</li>   <li>- Auditoría Interna</li> <li>- Autoevaluación</li> <li>- Cuadro de mando del proceso</li> </ul>	<p>1=Nunca</p> <p>2=Casi Nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5=Siempre</p>

## Operacionalización de la variable Productividad

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Ordinal
Productividad Laboral	Según Medianero (2016), mencionó que: La productividad en términos económicos se usa, en rigor, para evaluar la eficiencia de un factor de producción cuando los demás factores que participan en el proceso productivo permanecen constantes y la técnica de producción utilizada es invariable. (p. 25)	La variable productividad es de naturaleza cuantitativa, la misma que se constituye en 3 dimensiones que son: medición de la productividad parcial, productividad total y competitividad, las cuales conforman el instrumento llamada cuestionario.	1. Productividad parcial  2. Productividad total  3. Ventaja competitiva	- Productos finales - Cambios de calidad - Productividad del trabajo  - Medición productividad total - Excedente de productividad  - Calidad - Innovación	1=Nunca  2=Casi Nunca  3=A veces  4=Casi siempre  5=Siempre

### Anexo 3: Instrumento

#### ENCUESTA DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE GESTIÓN POR PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD

Al realizar la encuesta, tome en cuenta lo que ocurre la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas e incorrectas, estas solo reflejan su opinión. Todas las preguntas tienen cinco opciones, elija la que mejor describa lo que piensa usted.

- 5 = Siempre
- 4 = Casi siempre
- 3 = A veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

#### CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

De antemano: ¡Muchas gracias por su colaboración!

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>						
<b>Funcionamiento del proceso</b>						
1	¿Considera que el funcionamiento de los procesos del área de operaciones se encuentra controlado?					
2	¿Cree usted que se han identificado correctamente los factores del funcionamiento del proceso del área de operaciones?					
<b>Funcionamiento del producto</b>						
3	¿Estima usted que el producto del proceso corresponde a los requisitos del cliente?					
4	¿Se cumple con las medidas de calidad del producto del proceso brindado al cliente?					
<b>Funcionamiento de la satisfacción del cliente</b>						

5	¿Considera usted que los procesos se encuentran establecidos en función a satisfacer la necesidad del cliente?					
<b>Medición del producto</b>						
6	¿Se encuentra definida la medición de las actividades del resultado del proceso?					
7	¿Existe control de calidad en la medición del producto del proceso?					
<b>Medición de la satisfacción del cliente</b>						
8	¿Se realiza encuestas inmediatamente después del servicio brindado al cliente?					
9	¿Percibe el cliente la calidad del producto del proceso brindado?					
10	¿Cree usted que el cliente puede recomendar el producto del proceso?					
<b>Medición del funcionamiento del proceso</b>						
11	En lo regular ¿Considera usted que coincide el proceso de entrega con los plazos de entrega?					
12	¿Se tiene la medición del tiempo transcurrido del proceso desde inicio al final?					
<b>Auditoría Interna</b>						
13	¿Consideras que la auditoría interna se aplica de manera correcta?					
14	¿Se toma en cuenta la información obtenida de la auditoría realizada?					
<b>Autoevaluación</b>						
15	¿Cree usted que se realiza una correcta autoevaluación de los procesos establecidos en el área?					
16	¿Se realiza un examen periódico a los procesos y los resultados?					
<b>Cuadro de mando de procesos</b>						

17	¿Existe un documento donde evidencie la validación de los procesos, donde detalle diagrama de flujo, descripción y responsable?					
18	¿Cree usted que fue utilizado el documento en más de una vez, de acuerdo con los procesos establecidos en el área de operaciones?					

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
<b>PRODUCTIVIDAD</b>						
<b>Productos finales</b>						
19	¿Se mide la productividad en base al servicio final brindado al cliente?					
20	¿Considera usted que es correcta la medición del servicio final brindado al cliente?					
<b>Cambios de Calidad</b>						
21	¿Se ha realizado cambios de calidad en el servicio brindado?					
22	¿Cree usted que los cambios de calidad permiten medir el servicio a lo largo del tiempo?					
<b>Productividad del trabajo</b>						
23	¿Para usted influyen los tiempos de atención y respuestas de los procesos en su productividad?					
24	¿Influye el manejo de los sistemas en la productividad del trabajo?					
<b>Medición productividad total</b>						
25	¿Se toman en cuenta los factores del proceso productivo para la medición de la productividad total?					
26	¿Son identificados de manera correcta los factores o insumos de producción en la medición de la productividad total?					
<b>Excedente de productividad</b>						



27	¿Considera usted que al usar eficientemente los factores e insumos de producción se genera un excedente de productividad?					
28	¿Utiliza usted los insumos de producción de acuerdo los procedimientos establecidos, generando una mayor productividad total?					
<b>Calidad</b>						
29	¿Percibe usted que hay casos en los que a pesar de haber vendido el producto se tiene que explicar una segunda vez?					
30	¿Cree usted que aumentaría su productividad si se brinda toda la información al momento de la venta?					
<b>Innovación</b>						
31	¿Considera usted que se emplea nuevas estrategias en los servicios brindados?					
32	¿Existe alguna exclusividad para diferenciarse de la competencia y se usa de manera correcta?					

## **Anexo 4: Validez del instrumento**

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor(a)(ita): Mg. Michel Jaime Méndez Escobar

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante PRE-GRADO de la Universidad Privada TELESUP, en la sede CERCADO DE LIMA promoción 2016, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Título.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión por procesos para la mejora de la productividad laboral en el área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



---

Lisseth Emilia Norabuena Zapata

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE 1: Gestión por procesos</b>							
	<b><i>DIMENSIÓN 1: Identificación del funcionamiento de los procesos</i></b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera que el funcionamiento de los procesos del área de operaciones se encuentra controlado?	X		X		x		
2	¿Cree usted que se han identificado correctamente los factores del funcionamiento del proceso del área de operaciones?	X		X		X		
3	¿Estima usted que el producto del proceso corresponde a los requisitos del cliente?	X		X		X		
4	¿Se cumple con las medidas de calidad del producto del proceso brindado al cliente?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los procesos se encuentran establecidos en función a satisfacer la necesidad del cliente?	X		X		X		
	<b><i>DIMENSIÓN 2: Medición de los procesos</i></b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Se encuentra definida la medición de las actividades del resultado del proceso?	X		X		X		

7	¿Existe control de calidad en la medición del producto del proceso?	X		X		X		
8	¿Se realiza encuestas inmediatamente después del servicio brindado al cliente?	X		X		X		
9	¿Percibe el cliente la calidad del producto del proceso brindado?	X		X		X		
10	¿Cree usted que el cliente puede recomendar el producto del proceso?	X		X		X		
11	En lo regular ¿Considera usted que coincide el proceso de entrega con los plazos de entrega?	X		X		X		
12	¿Se tiene la medición del tiempo transcurrido del proceso desde inicio al final?	X		X		X		
	<b><i>DIMENSION 3: Auditoría interna</i></b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Consideras que la auditoría interna se aplica de manera correcta?	X		X		X		
14	¿Se toma en cuenta la información obtenida de la auditoría realizada?	X		X		X		
15	¿Cree usted que se realiza una correcta autoevaluación de los procesos establecidos en el área?	X		X		X		

16	¿Se realiza un examen periódico a los procesos y los resultados?	X		X		X		
17	¿Existe un documento donde evidencie la validación de los procesos, donde detalle diagrama de flujo, descripción y responsable?	X		X		X		
18	¿Cree usted que fue utilizado el documento en más de una vez, de acuerdo con los procesos establecidos en el área de operaciones?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable (x)   Aplicable después de corregir ( )   No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Mg. Michel Jaime Mendez Escobar

DNI: 10797162

Especialidad del validador:

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

Metodólogo

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

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

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

**31 de octubre de 2020**

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE  
V2 PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE 2: Productividad Laboral</b>							
	<b><i>DIMENSIÓN 1: Productividad parcial</i></b>	Si	No	Si	No	Si		
1	¿Se mide la productividad en base al servicio final brindado al cliente?	X		X		X		
2	¿Considera usted que es correcta la medición del servicio final brindado al cliente?	X		X		X		
3	¿Se ha realizado cambios de calidad en el servicio brindado?	X		X		X		
4	¿Cree usted que los cambios de calidad permiten medir el servicio a lo largo del tiempo?	X		X		X		
5	¿Para usted influyen los tiempos de atención y respuestas de los procesos en su productividad?	X		X		X		
6	¿Influye el manejo de los sistemas en la productividad del trabajo?	X		X		X		
	<b><i>DIMENSIÓN 2: Productividad total</i></b>	Si	No	Si	No	Si		
7	¿Se toman en cuenta los factores del proceso productivo para la medición de la productividad total?	X		X		X		
8	¿Son identificados de manera correcta los factores o insumos de	X		X		X		

	producción en la medición de la productividad total?							
9	¿Considera usted que al usar eficientemente los factores e insumos de producción se genera un excedente de productividad?	X		X		X		
10	¿Utiliza usted los insumos de producción de acuerdo los procedimientos establecidos, generando una mayor productividad total?	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Ventaja competitiva</b>	Si	No	Si	No	Si		
11	¿Percibe usted que hay casos en los que a pesar de haber vendido el producto se tiene que explicar una segunda vez	X		X		X		
12	¿Cree usted que aumentaría su productividad si se brinda toda la información al momento de la venta?	X		X		X		
13	¿Considera usted que se emplea nuevas estrategias en los servicios brindados?	X		X		X		
14	¿Existe alguna exclusividad para diferenciarse de la competencia y se usa de manera correcta?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable (x)    Aplicable después de corregir ( )    No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Mg. Michel Jaime Mendez Escobar



DNI: 10797162

Especialidad del validador:

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

Metodólogo

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

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

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

**31 de octubre de 2020**



---

Firma del Experto Informante.

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Mg. Guillermo Daniel Aguirre Villegas

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante PRE-GRADO de la Universidad Privada TELESUP, en la sede CERCADO DE LIMA promoción 2016, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Título.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: Gestión por procesos para la mejora de la productividad laboral en el área de operaciones de Interseguro Cía. de seguros S.A., Lima – 2020 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

---

Lisseth Emilia Norabuena Zapata

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V1 GESTIÓN POR PROCESOS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>VARIABLE 1: Gestión por procesos</b>							
	<b><i>DIMENSIÓN 1: Identificación del funcionamiento de los procesos</i></b>							
1	¿Considera que el funcionamiento de los procesos del área de operaciones se encuentra controlado?	X		X		x		
2	¿Cree usted que se han identificado correctamente los factores del funcionamiento del proceso del área de operaciones?	X		X		X		
3	¿Estima usted que el producto del proceso corresponde a los requisitos del cliente?	X		X		X		
4	¿Se cumple con las medidas de calidad del producto del proceso brindado al cliente?	X		X		X		
5	¿Considera usted que los procesos se encuentran establecidos en función a satisfacer la necesidad del cliente?	X		X		X		
	<b><i>DIMENSIÓN 2: Medición de los procesos</i></b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Se encuentra definida la medición de las actividades del resultado del proceso?	X		X		X		
7	¿Existe control de calidad en la medición del producto del proceso?	X		X		X		
8	¿Se realiza encuestas inmediatamente después del servicio brindado al cliente?	X		X		X		
9	¿Percibe el cliente la calidad del producto del proceso brindado?	X		X		X		
10	¿Cree usted que el cliente puede recomendar el producto del proceso?	X		X		X		
11	En lo regular ¿Considera usted que coincide el proceso de entrega con los plazos de entrega?	X		X		X		
12	¿Se tiene la medición del tiempo transcurrido del proceso desde inicio al final?	X		X		X		
	<b><i>DIMENSION 3: Auditoría interna</i></b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿Consideras que la auditoría interna se aplica de manera correcta?	X		X		X		
14	¿Se toma en cuenta la información obtenida de la auditoría realizada?	X		X		X		

15	¿Cree usted que se realiza una correcta autoevaluación de los procesos establecidos en el área?	X		X		X	
16	¿Se realiza un examen periódico a los procesos y los resultados?	X		X		X	
17	¿Existe un documento donde evidencie la validación de los procesos, donde detalle diagrama de flujo, descripción y responsable?	X		X		X	
18	¿Cree usted que fue utilizado el documento en más de una vez, de acuerdo con los procesos establecidos en el área de operaciones?	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Con las mejoras sugeridas, es suficiente.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable (X)   Aplicable después de corregir ( )   No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Guillermo Daniel Aguirre Villegas

DNI: 09620420

Especialidad del validador: Magíster en Administración

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

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

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

Vota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir a dimensión.

02 de octubre de 2020



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE V2 PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>VARIABLE 2: Productividad Laboral</b>								
<b>DIMENSIÓN 1: Productividad parcial</b>								
1	¿Se mide la productividad en base al servicio final brindado al cliente?	X		X		X		
2	¿Considera usted que es correcta la medición del servicio final brindado al cliente?	X		X		X		
3	¿Se ha realizado cambios de calidad en el servicio brindado?	X		X		X		
4	¿Cree usted que los cambios de calidad permiten medir el servicio a lo largo del tiempo?	X		X		X		
5	¿Para usted influyen los tiempos de atención y respuestas de los procesos en su productividad?	X		X		X		
6	¿Influye el manejo de los sistemas en la productividad del trabajo?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: Productividad total</b>								
7	¿Se toman en cuenta los factores del proceso productivo para la medición de la productividad total?	X		X		X		
8	¿Son identificados de manera correcta los factores o insumos de producción en la medición de la productividad total?	X		X		X		
9	¿Considera usted que al usar eficientemente los factores e insumos de producción se genera un excedente de productividad?	X		X		X		
10	¿Utiliza usted los insumos de producción de acuerdo los procedimientos establecidos, generando una mayor productividad total?	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 3: Ventaja competitiva</b>								
11	¿Percibe usted que hay casos en los que a pesar de haber vendido el producto se tiene que explicar una segunda vez?	X		X		X		
12	¿Cree usted que aumentaría su productividad si se brinda toda la información al momento de la venta?	X		X		X		
13	¿Considera usted que se emplea nuevas estrategias en los servicios brindados?	X		X		X		

cuestio

14	¿Existe alguna exclusividad para diferenciarse de la competencia y se usa de manera correcta?	X		X		X	
----	---	---	--	---	--	---	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Con las mejoras sugeridas, es suficiente.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable (X)   Aplicable después de corregir ( )   No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Guillermo Daniel Aguirre Villegas

DNI: 09620420

Especialidad del validador: Magíster en Administración

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

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

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

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

02 de octubre de 2020



Firma del Experto Informante.

## Anexo 5: Matriz de datos

BASE DE DATOS	GESTION POR PROCESOS																	
	Identificación del funcionamiento del proceso					Medición de los procesos						Control de los procesos						
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
Colaborador 01	1	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	1	2	3
Colaborador 02	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	3	1	1	2	2	2	3
Colaborador 03	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
Colaborador 04	3	1	2	2	1	3	2	1	2	1	3	2	1	3	2	3	1	2
Colaborador 05	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	2	3
Colaborador 06	3	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	1	1
Colaborador 07	3	2	3	2	1	2	3	2	1	1	3	2	2	1	3	1	2	2
Colaborador 08	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1
Colaborador 09	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	1	1
Colaborador 10	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
Colaborador 11	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2
Colaborador 12	1	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 13	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 14	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
Colaborador 15	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
Colaborador 16	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador 17	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 18	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 19	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 20	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 21	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3
Colaborador 22	1	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2
Colaborador 23	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2

<b>Colaborador 24</b>	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	2
<b>Colaborador 25</b>	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
<b>Colaborador 26</b>	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 27</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 28</b>	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1
<b>Colaborador 29</b>	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 30</b>	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 31</b>	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 32</b>	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 33</b>	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Colaborador 34</b>	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 35</b>	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	1	2	1
<b>Colaborador 36</b>	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2
<b>Colaborador 37</b>	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1
<b>Colaborador 38</b>	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1
<b>Colaborador 39</b>	2	1	3	1	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	2
<b>Colaborador 40</b>	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2



BASE DE DATOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL													
	Productividad parcial						Productividad total				Ventaja Competitiva			
	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
Colaborador 01	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3
Colaborador 02	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
Colaborador 03	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
Colaborador 04	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 05	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
Colaborador 06	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
Colaborador 07	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	2	2
Colaborador 08	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1
Colaborador 09	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
Colaborador 10	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2
Colaborador 11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 13	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador 14	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2
Colaborador 15	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
Colaborador 16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Colaborador 17	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2
Colaborador 18	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
Colaborador 19	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Colaborador 20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
Colaborador 21	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
Colaborador 22	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
Colaborador 23	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
Colaborador 24	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
Colaborador 25	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1
Colaborador 26	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3

<b>Colaborador 27</b>	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3
<b>Colaborador 28</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
<b>Colaborador 29</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 30</b>	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
<b>Colaborador 31</b>	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3
<b>Colaborador 32</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
<b>Colaborador 33</b>	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>Colaborador 34</b>	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
<b>Colaborador 35</b>	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
<b>Colaborador 36</b>	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1
<b>Colaborador 37</b>	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2
<b>Colaborador 38</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1
<b>Colaborador 39</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
<b>Colaborador 40</b>	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3

## **Anexo 6: Propuesta de valor**

Si bien los resultados estadísticos muestran que la gestión por procesos no influye en la productividad laboral de los trabajadores del área de operaciones de Interseguro Cía. de Seguros S.A., se presenta la propuesta de valor para cada variable de manera independiente.

- Establecer indicadores reales

Se refiere a que se recoja la experiencia de los trabajadores con respecto a los indicadores establecidos a cumplir en la práctica, aunque los trabajadores tengan y pongan a disposición sus capacidades y/o herramientas no llegan al indicador. Se sugiere reevaluar esos números planificados y adecuarlos a la realidad que afrontan los trabajadores.

- Deficiencias en el sistema:

Identificar las deficiencias que presenta el sistema (demora en la recepción funcionamiento y solución de las solicitudes que reciben los trabajadores de los clientes.

Posteriormente, ya identificados esas deficiencias se debe crear un plan de reestructuración del sistema.

Finalmente, ejecutar la reestructuración y ver los resultados y si es que aún existen errores por modificar, se tendrá que tomar decisiones para la corrección de los mismos, pero en lo general el plan de reestructuración tiene que mostrar mejoras notables en el sistema y así habrá un personal más productivo en su labor, y a la vez se tendrá un cliente satisfecho.