

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Gestión de procesos y productividad laboral en la
empresa Transportes Libertad S.A.C., Arequipa 2023**

Diego Jafeth Huaman Romero

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Arequipa, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Miguel Angel Capuñay Reategui
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 1 de Abril de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

“GESTIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES LIBERTAD S.A.C., AREQUIPA 2023.”

Autor:

DIEGO JAFETH HUAMAN ROMERO – EAP. Administración

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 12 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas (en caso de elegir "SI"): 40 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,



Asesor de trabajo de investigación

Asesor

MG. MIGUEL ANGEL CAPUÑAY REATEGUI

0000-0002-7205-7765

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, y por darme la sabiduría y el coraje necesarios para alcanzar esta meta.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Gracias por ser mi refugio y por siempre alentarme a seguir adelante.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, por darme la sabiduría y el coraje necesarios para completar esta etapa de mi vida.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Continental, mi más sincero agradecimiento por su dedicación, conocimiento y apoyo incondicional. Gracias por compartir su experiencia y por motivarme a alcanzar la excelencia académica.

A la empresa Transportes Libertad, expreso mi más profundo agradecimiento por brindarme todas las facilidades necesarias para llevar a cabo mi investigación. Su apoyo ha sido fundamental para la realización de este trabajo.

A todos, gracias por ser parte de este logro.

Índice de contenidos

Resumen.....	x
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	15
1.1. Delimitación de la Investigación.....	15
1.1.1. Territorial.....	15
1.1.2. Temporal.....	15
1.1.3. Conceptual.....	15
1.2. Planteamiento del Problema.....	16
1.3. Formulación del problema.....	24
1.3.1. Problema general.....	25
1.3.2. Problemas específicos.....	25
1.4. Objetivos de la investigación.....	25
1.4.1. Objetivo general.....	25
1.4.2. Objetivos específicos.....	26
1.5. Justificación de la investigación.....	26
1.5.1. Justificación teórica.....	26
1.5.2. Justificación práctica.....	27
1.5.3. Justificación metodológica.....	27
Capítulo II: Marco Teórico.....	29

2.1. Antecedentes de investigación.....	29
2.1.1. Artículos científicos.....	29
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales	32
2.2. Bases teóricas.....	36
2.2.1. Gestión de procesos	36
2.2.2. Análisis de la variable dependiente: Productividad Laboral.....	52
2.2.3. Productividad laboral.....	52
2.3 Definición de términos básicos.....	65
Capítulo III: Hipótesis y Variables	69
3.1. Hipótesis	69
3.1.1. Hipótesis General.....	69
3.1.2. Hipótesis Específicas	69
3.2. Identificación de variables	70
3.2.1. Análisis de variable: Gestión de Procesos	70
3.3. Operacionalización de variables	72
Capítulo IV: Metodología.....	73
4.1. Enfoque de la Investigación.....	73
4.2. Tipo de investigación.....	73
4.3. Nivel de investigación.....	74
4.4. Métodos de investigación	75
4.5. Diseño de investigación	75

4.6. Población y muestra	75
4.6.1 Población.....	75
4.6.2 Muestra	76
A. Unidad de análisis	76
B. Selección de la muestra	76
C. Tamaño de la muestra	77
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
4.7.1 Cuestionario	78
4.8. Validez y confiabilidad	78
Capítulo V: Resultados	81
5.1. Descripción del trabajo de campo.....	81
5.2. Presentación de resultados	81
5.3. Contrastación de resultados	91
5.3.1. Prueba de Hipótesis General.....	92
5.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas.	93
5.4. Discusión de resultados.....	95
Conclusiones	100
Recomendaciones	102
Referencias.....	105
Apéndices.....	119

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Beneficios de la productividad laboral</i>	58
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i>	72
Tabla 3. <i>Validación de expertos</i>	79
Tabla 4. <i>Confiabilidad de los instrumentos</i>	79
Tabla 5. <i>Niveles de la dimensión 1 de la gestión de procesos: Mapa de procesos</i>	82
Tabla 6. <i>Niveles de la dimensión 2 de la gestión de procesos: Modelamiento de procesos</i>	83
Tabla 7. <i>Niveles de la gestión de procesos</i>	85
Tabla 8. <i>Niveles de la dimensión 1 de la productividad laboral: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral</i>	86
Tabla 9. <i>Niveles de la dimensión 2 de la productividad laboral: Factores de la productividad laboral</i>	88
Tabla 10. <i>Niveles de la productividad laboral</i>	89
Tabla 11. <i>Prueba de normalidad</i>	91
Tabla 12. <i>Relación entre la Gestión de Procesos y Productividad Laboral</i>	92
Tabla 13. <i>Relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Mapa de Procesos y Productividad Laboral</i>	93
Tabla 14. <i>Relación entre la dimensión 2 de la Gestión de Procesos: Modelamiento de Procesos y Productividad Laboral</i>	94

Índice de Figuras

Figura 1. Elementos de la Gestión de Procesos	18
Figura 2. Gestión de Procesos de MIMAR SAC Lima.....	20
Figura 3. Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra, 2023.....	22
Figura 4. Elementos de la gestión de procesos	40
Figura 5. Flujogramas de datos.....	51
Figura 6. Factores que determinan la productividad.....	55
Figura 7. Modelo de Motivación direccionado.....	58
Figura 8. Niveles de la dimensión 1 de la gestión de procesos: Mapa de procesos.....	82
Figura 9. Niveles de la dimensión 2 de la gestión de procesos: Modelamiento de procesos.....	84
Figura 10. Niveles de la gestión de procesos.....	85
Figura 11. Niveles de la dimensión 1 de la productividad laboral: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral	87
Figura 12. Niveles de la dimensión 2 de la productividad laboral: Factores de la productividad laboral	88
Figura 13. Niveles de la productividad laboral.....	90

Índice de Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia	119
Apéndice B. Cuestionario de gestión de procesos	121
Apéndice C. Cuestionario de productividad laboral	123
Apéndice D. Base de datos	125
Apéndice E. Consentimiento informado	134

Resumen

El propósito de la investigación fue “Determinar la relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023”. La metodología fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, el alcance fue de tipo descriptivo – relacional y siguió un diseño no experimental. Se trabajó con una muestra de 163 trabajadores de la empresa de transporte Libertad S.A.C. La encuesta fue el instrumento de investigación conformado por 15 interrogantes para el Cuestionario de gestión de procesos de tipo Likert y 15 interrogantes de tipo Likert para el cuestionario de productividad laboral. Se encontró una relación positiva, de intensidad alta y directa entre la gestión de procesos y la productividad laboral con un coeficiente de correlación corresponde a .813 y el nivel de significancia es menor a p-valor (.000). Asimismo, se identificó que el modelamiento de procesos y la estructuración adecuada de los mismos influyen significativamente en la mejora del desempeño laboral de los empleados.

Palabras clave: *Gestión de procesos, productividad laboral, mapa de procesos y modelamiento de procesos.*

Abstract

The purpose of the research was "To determine the relationship between process management and labor productivity in the transportation company Libertad S.A.C, Arequipa 2023". The methodology was of quantitative approach, basic type, the scope was descriptive - relational and followed a non-experimental design. A sample of 163 workers of the transportation company Libertad S.A.C. was used. The survey was the research instrument made up of 15 questions for the Likert-type process management questionnaire and 15 Likert-type questions for the labor productivity questionnaire. A positive, high intensity and direct relationship was found between process management and labor productivity with a correlation coefficient corresponding to .813 and the significance level is less than p-value (.000). Likewise, it was identified that process modeling and the adequate structuring of processes have a significant influence on the improvement of employees' work performance.

Keywords: *Gestión de procesos, productividad laboral, mapa de procesos y modelamiento de procesos.*

Introducción

En la actualidad, las empresas a nivel mundial se enfrentan a constantes cambios en el ámbito del conocimiento, particularmente en lo concerniente al desarrollo del talento humano, las necesidades de la especialización y mejora son parte de la etapa obligatoria de adiestramiento en el ámbito laboral, con la finalidad de enfrentar el dilema de la apertura de mercados cambiantes a nivel mundial se busca alcanzar la eficiencia productiva con competitividad, ya que se dan en las áreas del talento humano como principal motor de cambios en el sector de negocios. Sin embargo, como explican Durán y Martínez (2020) en el entorno empresarial laboral no se dan canales de capacitación idóneos para la mejora productiva de los colaboradores, en referencia a la capacitación del personal mediante programas como seminarios, cursos, programas, talleres, charlas, etc. Dicha situación podría deberse a la negligencia u omisión por parte de la Gestión de Procesos de estrategia, operativos o procesos relacionados al recurso humano.

Se plantea como objetivo de esta investigación determinar la relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, ubicada en Arequipa en el año 2023, logrando contribuir a la mejora del sector específico objeto de estudio. Se recomienda la implementación de mecanismos, planes o estrategias destinados a incrementar la productividad laboral en dicha empresa.

En el primer capítulo se llevó a cabo la delimitación del estudio, donde se incluyó el planteamiento del problema, la definición del objetivo general y los objetivos específicos, así como las justificaciones correspondientes a la investigación.

En el segundo capítulo, se abordó el marco teórico que comprende el material teórico de la investigación. Se inició con los antecedentes a nivel internacional, nacional

y local. Se presentaron las bases teóricas junto con las definiciones de los conceptos básicos de mayor relevancia en el tema.

Para el tercer capítulo, se presentaron las hipótesis, tanto la hipótesis nula como la alternativa, y se identificaron las variables de investigación en la tabla de operacionalización de variables. Además, se proporcionó una descripción detallada de cada variable, incluyendo sus dimensiones, indicadores y aspectos relevantes para la investigación.

En el cuarto capítulo, se presentó la metodología utilizada, detallando el enfoque, nivel, método, diseño y tipo de investigación aplicados. Además, se describieron los instrumentos de recolección de datos utilizados.

En el quinto capítulo se realizó el análisis estadístico para obtener los resultados y determinar la relación entre estas variables. Se llevó a cabo la validación de la hipótesis general y de las específicas, además de redactar la discusión correspondiente. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, junto con el listado de referencias bibliográficas utilizados en el borrador de tesis, y se adjuntan los anexos necesarios.

El Autor.

Capítulo I: Planteamiento del Estudio

1.1. Delimitación de la Investigación

Según Arias y Covinos (2021) la delimitación de la investigación se refiere a establecer los límites y alcances específicos de un estudio; esto implica definir claramente qué aspectos o variables se incluirán y cuáles se excluyen, así como también establecer el contexto, el marco temporal, el espacio geográfico y cualquier otra restricción relevante para el estudio.

1.1.1. Territorial

La presente investigación está enfocada en la empresa de transporte Libertad S.A.C. ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.1.2. Temporal

La investigación comprende el periodo correspondiente a los meses de julio 2023 a julio 2024.

1.1.3. Conceptual

En el estudio se conceptualizan los aspectos relacionados a la gestión de procesos y productividad laboral en una empresa de transporte. El marco conceptual de la primera variable, gestión de procesos, considera la teoría de Bravo (2009) la cual determinó que la gestión de procesos es una metodología empresarial que se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos organizativos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta que la eficiencia se refiere a la forma en la que se hacen las cosas, enfocándose en el uso óptimo de los recursos para lograr un resultado con el menor gasto posible. Por otro lado, la efectividad se centra en el impacto de los resultados, evaluando si estos son relevantes y sostenibles a largo plazo

y si contribuyen de manera positiva y significativa. Aunque eficacia también es importante y se relaciona con el éxito en alcanzar los objetivos establecidos, en este contexto se enfoca más en distinguir entre eficiencia y efectividad, resaltando su importancia asegurando un impacto duradero y relevante (Martínez, 2023).

Respecto a la segunda variable, productividad laboral, se tomó el marco conceptual de Chiavenato (2009) el cual la considera cómo la eficiencia con la que se utilizan los recursos para llevar a cabo tareas y producir bienes o servicios en el ámbito laboral, así como la relación de la cantidad de producción generada y la cantidad de recursos utilizados en una organización.

En base a lo anterior, resulta importante realizar un análisis sobre la gestión de procesos y la productividad laboral en una empresa de transporte de Arequipa, para mejorar la eficiencia operativa y lograr un rendimiento óptimo, que genere beneficios a futuro en este sector.

1.2. Planteamiento del Problema

Según Bernal (2016), el planteamiento del problema establece la base para comprender y abordar un tema específico; en un enfoque cuantitativo implica formular claramente la situación o fenómeno que se investigará y definir así las variables relevantes que se medirán y analizarán numéricamente.

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el planteamiento del problema es un paso fundamental y consiste en determinar y estructurar una idea de investigación que pueda ser abordada de manera sistemática y científica; estableciendo una base sólida para la investigación que facilite la recolección de datos.

Por otra parte, Arias y Covinos (2021) indican que el planteamiento del problema permite al investigador definir y delimitar claramente el problema que va a

abordar, proporcionando información sobre el contexto en el que surge dicha problemática.

Tras lo expuesto anteriormente, se examinaron cada una de las variables abordadas en la presente investigación.

La gestión de procesos es considerada una aproximación sistemática para mejorar la eficiencia y la efectividad de una organización; centrada en entender, diseñar, ejecutar, monitorear y mejorar los procesos internos de una empresa con el objetivo de alcanzar metas específicas y mejorar el rendimiento global; de esta forma adopta una visión holística de la organización, considerando cada departamento, función y actividad como parte de un sistema interconectado (Bravo, 2009).

Para Londoño y Gaviria (2021) la gestión de procesos está estrechamente relacionada con la adaptación adecuada de la cultura organizacional, los procesos de trabajo y las metodologías utilizadas. Cuando los procesos están alineados con la cultura organizacional, se crea coherencia y consistencia en la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias. Esto ayuda a la motivación y satisfacción de los colaboradores y por ende genera mayor rentabilidad y productividad.



Figura 1. Elementos de la Gestión de Procesos

Nota. Tomado de la Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones, de Londoño y Gaviria (2021)

En la figura 1, se observan los elementos considerados en los modelos para implantar la mejora continua en la gestión de procesos de las empresas: el elemento “querer” hace referencia a la búsqueda continua de la mejora y la práctica del reconocimiento; el elemento “saber” canaliza las funciones respectivas y la formación constante asegurando la productividad interna; por último, en el elemento “poder” se distribuyen delegaciones a los líderes y sus respectivos recursos materiales identificando y potenciando nuevas oportunidades laborales de acuerdo a los puestos.

A nivel internacional, Cedeño y Gonzalez (2020) indican que en la actualidad la gestión eficiente de procesos es crucial para la competitividad empresarial, especialmente en el ámbito del transporte de carga. La complejidad y las necesidades logísticas varían según la industria, destacando la importancia de aplicar principios comunes en el diseño de sistemas logísticos. Se busca privilegiar la flexibilidad operativa y la capacidad de movilizar cargas para optimizar el rendimiento. Por otra parte, indican que, en Cuba, el transporte terrestre de carga enfrenta deficiencias en la

utilización de recursos debido a la falta de coordinación en la cadena de suministro y la carencia de infraestructura adecuada. Estas limitaciones generan costos operativos elevados, afectando la satisfacción del usuario y el desempeño económico de las empresas de transporte. Asimismo, la gestión de procesos en el transporte de carga pesada cuenta con sistemas de transporte complejos que varían por industria. Aunque existen normativas, la logística del transporte por carreteras presenta dificultades en la eficiencia de recursos y coordinación de la cadena de suministro, impactando costos y satisfacción al cliente.

A nivel regional, Viteri et al. (2022) por medio de un modelo de gestión por procesos y mejora continua evaluaron a tres empresas privadas de Ecuador, en las cuales se encontró que el 99% de los trabajadores indican una falta de control y supervisión de las actividades realizadas dentro de la organización; asimismo, el 90% de los trabajadores tienen problemas para desempeñar sus funciones dentro de la organización. En base a los resultados destacaron la importancia de una adecuada gestión de procesos, con la finalidad de promover el funcionamiento eficiente y efectivo dentro de la empresa, estableciendo estándares y procedimientos que contribuyan a la consistencia y a la calidad de los servicios, permitiendo una visión integral que logre prevenir riesgos, buscando la mejora continua y el cumplimiento normativo.

A nivel nacional, Roque (2023) indica que, en Perú, la gestión de procesos en las empresas está descuidada, partiendo desde las instalaciones correctas, donde más del 30% considera que las instalaciones no cuentan con las adecuadas herramientas para el desempeño de su trabajo y más del 40% manifiesta que las empresas no cuentan con equipos modernos para el correcto desarrollo de sus tareas.

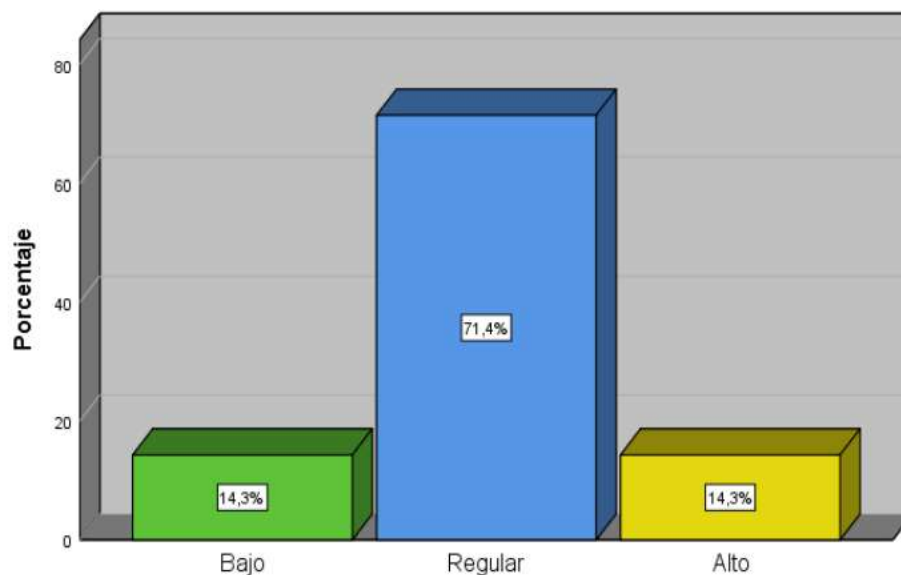


Figura 2. Gestión de Procesos de MIMAR SAC Lima

Nota. Tomado de la Gestión de procesos y la productividad en inversiones MIMAR SAC Lima ,2021 de Roque (2023)

En la figura 2, se evidencian los niveles de la gestión de procesos de MIMAR SAC Lima, en la cual el 71% de los trabajadores indicó que la gestión de procesos de la empresa tiene un nivel regular; el 14.3% señaló que tiene un nivel alto y el 14.3% precisó que tiene un nivel bajo; del mismo modo, se encontraron deficiencias en la planificación. Por otra parte, el 50% de los colaboradores manifestaron que su productividad es baja debido a que la empresa no genera un adecuado orden en sus funciones, causando que muchos de los trabajadores no tengan una noción correcta de sus funciones y como realizarlas.

A nivel local, Ponce (2019) dio a conocer que más del 30% de trabajadores considera que la gestión de procesos está en un nivel bajo y más del 50% considera que la planificación es inadecuada; asimismo, el 11% considera que el liderazgo de sus jefes inmediatos no es correcto. En base a ello, los autores afirman que la eficiencia en la gestión de procesos es crucial para el buen funcionamiento de una organización, y cualquier deficiencia en este aspecto puede tener repercusiones significativas en la

planificación y las responsabilidades de los líderes, ya que procesos ineficientes pueden resultar en un desbalance en la distribución de cargas laborales entre los equipos y trabajadores.

Con respecto a la segunda variable, la productividad laboral, según Cabanilla et al. (2022), es un elemento indispensable en las organizaciones, las cuales están sujetas a diversos factores organizacionales, partiendo desde las capacitaciones, políticas y los procesos que existan. Así mismo, la productividad se ve influenciada por la falta de planificación, ausencia de programas que mejoren sus capacidades, por lo que las empresas deben implementar estrategias para mejorar la productividad de sus trabajadores (La República, 2024).

A nivel internacional, la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos dio a conocer el aumento de la productividad laboral, incrementándose en un 2,7% a finales del 2022, cifra que se evidenció en el PBI, el cual se mantuvo sólido con un incremento del 3,3%, demostrándose así que, la productividad es un impulsor clave del crecimiento económico sostenible, ya que un aumento en la productividad estimula la expansión económica al permitir que las empresas aumenten su producción de manera eficiente, creen empleo y contribuyan al desarrollo económico a largo plazo.

A nivel regional, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la productividad laboral en México presenta niveles bajos, lo cual se ve reflejado en el Indicador Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE) en el que se obtuvo un puntaje de 95.8 a finales de 2022, representando una disminución de -0.8% respecto a los primeros meses de 2022. Además, el nivel de productividad laboral a finales de 2022 es la tercera peor cifra desde 2009, año en el que se dio la crisis financiera global y el IGPLE obtuvo un puntaje de 94.8 (Hernández G. , 2023). En información más actualizada, el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e

Informática (INEGI) dio a conocer los Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra para el primer trimestre de 2023, evidenciado en la Figura 3.

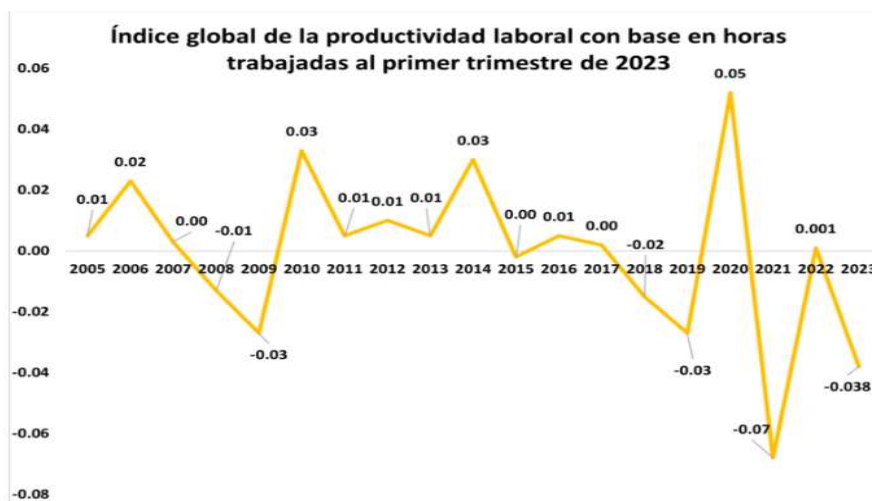


Figura 3. Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra, 2023.

Nota. Tomado del informe periodístico “México ha disminuido la productividad laboral” de Flores (2023).

La figura 3 detalla que el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía basada en las horas laborales disminuyó 1% a tasa trimestral en México, lo que ha generado una preocupación significativa, ya que la productividad es un indicador clave del rendimiento económico y del bienestar de un país (Flores, 2023).

A nivel nacional, según el Instituto Peruano de Economía (IPE) la productividad laboral en el Perú se encuentra 10% por debajo de lo que debería, de manera específica el PBI de cada trabajador debería superar los S/ 36,000, pero se encuentra en S/ 33,000, demostrando que, Perú posee uno de los desempeños más bajos a nivel regional (Manrique, 2023).

A nivel local, Aguilar y Palma (2022) indican que la productividad de los colaboradores presenta niveles desfavorables, puesto que más del 17% proyecta una tendencia de disminución del rendimiento y productividad en el trabajo, mientras que

el 11.5% evidencia baja productividad, manifestando recursos y procesos ineficaces que les dificultan el desarrollo óptimo de sus funciones.

El presente estudio se encuentra enfocado en el sector de transporte, el cual es considerado el servicio menos eficiente en el Perú. El ministerio de transportes y comunicaciones afirma que hasta el 2022 el 83,2% de las vías terrestres del país están sin pavimentar. Asimismo, después de Bolivia, Perú es el país sudamericano con mayor inversión respecto a su PBI en infraestructura de transporte, superando a Argentina y a Brasil, los cuales son países con mayor número de habitantes y territorio. Ello ha llevado a que el 28,8% de las empresas de transportes nacionales indiquen la dificultad para alcanzar mejores resultados en su rentabilidad (Montero, 2023).

En este caso, la entidad donde se llevó a cabo el presente estudio es la empresa Transportes Libertad S.A.C. una de las principales de Arequipa, contando con alrededor de 20 años de experiencia en la prestación de servicios, cuya especialización recae en materiales peligrosos, hidrocarburos, insumos químicos, bienes fiscalizados, carga sobredimensionada y servicio de almacenamiento de mercancía para la actividad de gran minera, energética y de gran construcción. Transportes Libertad S.A.C. ha logrado posicionarse en el mercado gracias a su amplia experiencia y capacidad para manejar cargas especializadas en sectores de alta demanda y regulados. La empresa ha desarrollado una reputación por su fiabilidad y compromiso con la seguridad en el transporte, lo cual es crucial dada la naturaleza de los materiales que maneja. En Transportes Libertad S.A.C., una cultura organizacional que prioriza la seguridad y la calidad influirá en el desarrollo de procesos específicos para el manejo de materiales peligrosos y la operación de vehículos.

Sin embargo, en los últimos años, Transportes Libertad S.A.C. ha enfrentado varios desafíos operativos que han puesto a prueba su capacidad para mantener los

estándares de calidad y eficiencia. Las dificultades incluyen la gestión de una flota de vehículos que requiere modernización, la adaptación a nuevas regulaciones de seguridad que aumentan los requisitos operativos, y la infraestructura insuficiente para manejar eficientemente las cargas especializadas. Además, la empresa ha tenido que lidiar con problemas logísticos relacionados con la coordinación de servicios y la capacitación continua del personal para cumplir con las exigencias del sector.

A su vez, ha evidenciado dificultades en los procesos para poder realizar de manera correcta los servicios de transporte, por lo que la productividad de los colaboradores se vio afectada. Esta falta de productividad puede generar repercusiones no solo a nivel personal, sino también a nivel organizacional, ya que viene ocasionando una disminución en la rentabilidad de la empresa, menor producción, mayores costos operativos o la falta de eficiencia en los procesos.

En síntesis, por todo lo expuesto es indispensable realizar un estudio sobre las variables presentadas con el fin de establecer la asociación entre ellas; puesto que, la eficaz gestión de procesos en el transporte de carga por carretera es fundamental para la competitividad empresarial, afrontando desafíos, de manera que repercute de forma positiva en la productividad laboral.

1.3. Formulación del problema

Para Hernández y Mendoza (2018) la formulación del problema implica identificar y entender completamente la naturaleza del problema, sus componentes, sus limitaciones y sus posibles soluciones. Además, Arias y Covinos (2021) indican que en la formulación del problema se debe asegurar que todos los aspectos relevantes del problema sean considerados para facilitar el desarrollo de estrategias efectivas para abordarlo.

De esta forma, el problema general y los problemas específicos de la presente investigación son los siguientes:

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023?

PE2. ¿Cuál es la relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023?.

1.4. Objetivos de la investigación

Según Bernal (2016), los objetivos son metas específicas y concretas que el investigador se propone alcanzar durante el desarrollo del estudio; son fundamentales porque guían el diseño de la investigación y ayudan a enfocar los esfuerzos hacia metas específicas.

Para Ríos (2017) los objetivos proporcionan dirección y claridad al proceso de investigación, permitiendo que el investigador alcance conclusiones y contribuya al conocimiento en el área de estudio.

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

OE1. Determinar la relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

OE2. Determinar la relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

1.5. Justificación de la investigación

Para Hernández y Mendoza (2018) la justificación de la investigación trata de proporcionar las razones o motivos fundamentales del porqué es necesario llevar a cabo la investigación. Esto implica mostrar la existencia de un problema o vacío en el conocimiento actual, resaltar la relevancia teórica o práctica del estudio y explicar cómo los resultados pueden contribuir al campo de estudio o a la sociedad en general.

1.5.1. Justificación teórica

Según Arias y Covinos (2021), la justificación teórica se centra en la necesidad de llenar vacíos o contribuir al desarrollo teórico en un área específica del conocimiento. Este tipo de justificación se basa en la ausencia de teorías existentes que aborden adecuadamente el problema de investigación o en la identificación de limitaciones en las teorías existentes.

Esta investigación se basa en un fundamento teórico robusto que tiene como objetivo la aplicación de conceptos esenciales vinculados a la gestión de procesos y la productividad laboral. A través de este enfoque teórico, se pretende obtener una comprensión detallada de la dinámica interna de la empresa. Además, la investigación se propone contribuir al conocimiento en el ámbito de la gestión de procesos y la productividad, proporcionando una base que pueda ser considerada como referencia en estudios futuros.

1.5.2. Justificación práctica

Para Arias y Covinos (2021), la justificación práctica se centra en la relevancia y necesidad del estudio en términos de su aplicación y utilidad en contextos prácticos o del mundo real. En lugar de enfocarse en la contribución a teorías académicas, la justificación práctica se concentra en cómo los resultados de la investigación pueden tener un impacto directo en la toma de decisiones o la resolución de problemas concretos.

La investigación practica se justifica en conocer los resultados de la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C. con el fin de comprender cómo la empresa optimiza la eficiencia y rendimiento de sus recursos humanos, identificando factores que influyen directamente en la productividad del personal. Del mismo modo, los datos obtenidos sirven como base para poder establecer estrategias de mejora para la empresa, asimismo, podría ofrecer conocimiento y a partir de ella establecer prácticas exitosas como modelo en el sector de transporte.

1.5.3. Justificación metodológica

Según Arias y Covinos (2021) se centra en explicar y argumentar las decisiones tomadas respecto a los métodos y enfoques utilizados para llevar a cabo el estudio, por lo que es una parte crucial del diseño de investigación y busca demostrar que la metodología seleccionada es la más adecuada para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación propone la implementación de instrumentos validados y confiables para la recopilación de información relacionada con la productividad laboral. Estos instrumentos no solo respaldan los hallazgos de la presente investigación, sino que también se convertirán en

recursos valiosos para futuras investigaciones centradas en la mejora continua de la productividad laboral en el ámbito del transporte. La justificación metodológica subraya la contribución potencial de este estudio para el avance continuo de la investigación en esta área específica.

Capítulo II: Marco Teórico

De León y Moreno (2020) explican que el marco teórico ofrece una plataforma conceptual para la metodología de revisión de literatura, permitiendo a los investigadores concebir su aplicación según la brecha de conocimiento que deseen abordar con su pregunta de investigación. Sus principales fortalezas radican en su flexibilidad metodológica, que permite combinar métodos para abordar una amplia gama de preguntas de investigación más allá de la efectividad de una intervención.

2.1. Antecedentes de investigación

Para Hernández y Mendoza (2018) se refieren a la revisión y análisis de la información, estudios, investigaciones previas y cualquier otro tipo de trabajo relacionado con el tema que se está investigando; son parte fundamental de cualquier investigación, ya que proporcionan contexto, marco teórico, y ayudan a comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema en cuestión.

2.1.1. Artículos científicos

González et al. (2021) en su estudio titulado “La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad”, tuvieron como objetivo identificar la influencia de la gestión del talento humano en la satisfacción y la productividad laboral dentro de las empresas privadas. El estudio fue de tipo no experimental, transeccional, descriptivo. La población está compuesta por 75 trabajadores pertenecientes al sector de empresas privadas. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados dieron a conocer que existe una correlación de 0,186 y una significancia de 0,055 entre ambas variables.

Álvarez (2021) en su estudio titulado “Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales”, tuvo como propósito

analizar la gestión de recursos humanos y productividad laboral en el sector de empresas comerciales. La investigación fue correlacional, no experimental. La muestra estuvo conformada por 30 trabajadores de una organización. Para la recopilación de la información se aplicaron instrumentos para evaluar la gestión de procesos y la productividad laboral. Con respecto a la gestión de recursos humanos, el estudio dio a conocer que el 50% de los trabajadores optaba continuamente por la sustitución, el 36,7% optaba por el cambio y un 13,3% no respondió. Asimismo, se concluyó que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral, ya que el resultado dio un valor de significancia menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$), y coeficiente de correlación, $Rho = 0.325$.

Gutiérrez et al. (2022) realizaron un estudio titulado “Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial”, cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la resiliencia en la gestión de procesos y la productividad laboral. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 23 representantes de organizaciones, específicamente del sector de empresas ubicadas en Huacho, capital de la Región Lima-Provincias, Perú. Para la recopilación de datos se elaboró un cuestionario sobre la resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad. El estudio concluyó que existe relación entre la resiliencia con respecto a la gestión de procesos y productividad empresarial, ya que el valor de correlación de Pearson fue 0.04, y una significancia bilateral de 0.000, lo que es menor a 0.05.

Calvo et al. (2022) en su investigación titulada “Gestión de riesgos y productividad laboral en las instituciones públicas de la provincia de Ica, Perú”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre la gestión de riesgos y la productividad laboral en el sector público. La investigación fue de tipo básica, con

diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 55 trabajadores de las entidades públicas. Para la recopilación de la información se utilizaron cuestionarios sobre la gestión de riesgo y la productividad laboral. Los resultados dieron a conocer que no existe relación significativa entre la gestión de riesgo y la productividad laboral, ya que la prueba estadística de rho de Spearman arrojó un valor de $p = 0,224$, o sea, mayor que $p = 0,05$.

Vásquez et al. (2021) en su estudio denominado “Gestión organizacional y productividad laboral en las unidades educativas en el Sur De Manabí De Ecuador”, tuvieron como objetivo conocer la gestión organizacional y la productividad laboral en el sector educativo en el Sur De Manabí De Ecuador. La metodología de la investigación fue cualitativa-cuantitativa. La muestra estuvo conformada por 536 directivos, docentes y administrativos de las entidades educativas, a quienes se les aplicó encuestas y entrevistas. El estudio dio a conocer que el 50% de los encuestados considera que no existe una cultura y una gestión organizacional idónea. Asimismo, el 100% de los encuestados indicó que no se aplican estrategias ni se hace un buen uso de factores fundamentales para conseguir la eficiencia, eficacia, satisfacción y productividad de los trabajadores de este sector. De esta manera se concluyó la ineficiencia de la gestión organizacional en las unidades educativas, lo cual representaba repercusiones en la productividad laboral.

Para Kasradze y Gulua (2023) en su estudio "Retos y oportunidades de la enseñanza de habilidades prácticas en las instituciones de enseñanza superior en el contexto de la pandemia de COVID19 " con el objetivo de investigar las actitudes de los estudiantes hacia las pasantías en el sector de educación superior. La metodología utilizada en el estudio incluyó encuestas con preguntas cerradas realizadas en la primavera de 2019 a 614 estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios. Se empleó

la Metodología de Grupos Focales para entrevistar a los estudiantes, y el cuestionario incluyó preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas, en cuanto a la muestra, se encuestaron 614 estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios, lo que constituyó la base de datos para el estudio sobre las actitudes de los estudiantes hacia las pasantías en instituciones de educación superior. El valor de significancia (Sig.) obtenido es menor que 0.05. Esto significa que hay una conexión significativa entre las variables mencionadas. Una formación universitaria que no integre de manera efectiva perspectivas globales y habilidades prácticas en la gestión de procesos relevantes para el mercado profesional puede resultar en una menor productividad laboral de los graduados, ya que podrían carecer de las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en entornos laborales dinámicos y competitivos.

2.1.2. Tesis nacionales e internacionales

2.1.2.1. Tesis internacionales

Gaibor (2022) en su investigación titulada “La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato – Ecuador”, tuvo como finalidad analizar la gestión por procesos y la productividad dentro de la empresa Seguvid, enfocándose específicamente en el proceso de producción en las líneas de vidrios, esto con el fin de mejorar la comprensión de las variables, desarrollando entrevistas y observación de los tiempos, recursos usados y la productividad. La muestra fue de 23 trabajadores entre administradores y obreros. Los cuestionarios fueron los instrumentos aplicados. Para hallar una correlación se utilizó la prueba de Chi cuadrado dando como resultado un valor de 10,216, además el coeficiente de significancia fue de a 0.006 que es menor a 0.05, y un con lo cual, se afirma que la gestión de procesos incide en la productividad de la empresa SEGUVID.

Díaz (2023) realizaron un estudio denominado “Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación y la productividad laboral. El estudio se desarrolló con el enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores de una empresa privada. Para la recopilación de la información se hizo uso de cuestionarios sobre las variables respectivas. Con respecto a la productividad laboral, los resultados dieron a conocer que el 50% de los trabajadores consideran que siempre se cumple las funciones de manera eficaz, el 30% considera que casi siempre hay una adecuada productividad, un 10% indica que, en ocasiones el trabajo de cada colaborador aporta a los objetivos de la empresa, y un 10% considera que muy pocas las veces o nunca se cumplen las labores determinadas a cada trabajador. Asimismo, se comprobó la existencia de una correlación significativa entre la motivación y la productividad laboral con un valor de .794.

2.1.2.2. Tesis nacionales

Aroni (2021) en su investigación titulada “La gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica - año 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión por procesos y la productividad laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. La metodología fue correlacional. La muestra fue de 70 colaboradores. El instrumento aplicado fueron los cuestionarios. Como resultados obtuvo un valor de significancia igual a 0.000 que es menor a 0.05, y un coeficiente de correlación de $Rho = 0.480$, con lo cual, se concluye que existe una relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral.

Asimismo, Ortega (2022) en su estudio denominado “Gestión por procesos y su relación con la productividad de los trabajadores en la Empresa Inkas Berries Sac”, tuvo

como objetivo determinar la relación entre a gestión por procesos y la productividad de los trabajadores en la empresa Inka Berries. La metodología sigue un diseño no experimental, transversal y descriptiva, cuyo enfoque es cuantitativo. La muestra consta de 69 trabajadores. El instrumento aplicado fue del cuestionario. Los resultados arrojaron un valor de significancia de .000 menor a 0.05, junto con un coeficiente de correlación hallado mediante la prueba estadística de Chi cuadrado de 67.323. Concluyendo que existe una relación entre diseño de procesos y la productividad laboral de los trabajadores de la empresa Inka Berries Sac.

Citando a Ayambo y Gonzales (2022) en su investigación titulada “Gestión por procesos y productividad de los trabajadores de módulo de la empresa Electro Ucayali S.A. Pucallpa, 2022”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por procesos y la productividad de los trabajadores de módulo de la empresa electro Ucayali S.A.v Cuya metodología fue descriptiva correlacional. La muestra fue de 20 trabajadores. El instrumento aplicado fue el cuestionario. Obteniendo como resultados un valor de 0.750 Rho de Spearman, que representa una correlación muy significativa, entre la variable gestión por procesos y productividad con un nivel de significancia de 0.000.

2.1.2.3. Tesis locales

De acuerdo con, Alccamari y Cuba (2019) en su estudio denominado “La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018”, tuvieron como objetivo determinar la relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral en el sector de heladerías del cercado, Arequipa. La investigación presenta un marco metodológico correlacional descriptivo. La muestra fue conformada por 60 empleados. Cuyo instrumento aplicado fue de un cuestionario. Los resultados demuestran una relación positiva alta entre las variables ya

que la correlación de Pearson arrojó un coeficiente de 0.775 para la gestión de procesos y productividad laboral, además de obtener un nivel de significancia de 0.000, menor a 0.05.

Del mismo modo, Rojas (2021) “Gestión por procesos y productividad de la empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero Sociedad Anónima - Arequipa, 2020”, tuvo como objetivo medir el impacto de la aplicación de la gestión por procesos en la productividad de la empresa. La investigación fue de tipo aplicada y diseño pre-experimental longitudinal. Cuya población fue conformada por los registros de datos sobre los requerimientos de la empresa. Cuyo instrumento fue la ficha de registro. Los resultados demostraron un nivel de significancia de 0.000 menor a 0.05, además de aplicar la prueba U de Mann Whitney indicando que la gestión de procesos mejora significativamente la productividad en la empresa minera aurífera Cuatro de Enero S.A.C.

Asimismo, Cortez y Quisca (2023) en su estudio denominado “Gestión logística y productividad en los trabajadores de la Empresa Noatum Logistics Perú INC. S.R.L., Arequipa, 2023”, tuvieron como objetivo establecer la relación entre la gestión logística y la productividad en los trabajadores de la empresa. La investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental correlacional; la muestra estuvo conformada por 84 trabajadores, a quienes se les aplicó dos cuestionarios sobre la gestión de procesos y la productividad respectivamente. Con respecto a la Gestión Logística, los resultados dieron a conocer que el 12% de los trabajadores la consideran deficiente, el 29% indican que es regular y el 60% manifiesta que la gestión es eficiente. Por otra parte, el 4% de los trabajadores presentan niveles bajos de productividad, el 15% niveles regulares y el 81% presentan niveles altos. Finalmente se comprobó que existe

relación significativa entre la gestión logística y la productividad laboral (Rho de Spearman 0,997).

2.2. Bases teóricas

Arias (2012) sostiene que las bases teóricas desempeñan un papel fundamental al permitir al investigador desarrollar de manera exhaustiva las proposiciones y conceptos relacionados con el enfoque o punto de vista que adopta para explicar o respaldar la problemática objeto de análisis. Estas bases teóricas proporcionan el marco conceptual necesario para comprender mejor el fenómeno en estudio y formular hipótesis que orienten la investigación hacia la obtención de resultados significativos y pertinentes.

2.2.1. Gestión de procesos

La gestión por procesos es una aproximación a la administración que se centra en identificar, entender y optimizar los procesos clave dentro de una organización para mejorar la eficiencia y el rendimiento general. Esta idea ha sido promovida por varios expertos en gestión a lo largo del tiempo, y no hay una única persona que se pueda atribuir como la única responsable de proponer la gestión por procesos. La calidad se ha considerado indispensable para la satisfacción del cliente desde hace décadas, lo que llevó a varios expertos en la década de 1950 a emitir teorías sobre cómo alcanzarla a través de la eficiencia, eficacia y control de procesos. El concepto de calidad ha evolucionado gracias a las teorías de Crosby, Shewhart, Ishikawa, Deming, Hammer y Champy, Taguchi, Juran y Feigenbaum, considerados padres de la calidad, cuyos aportes han permitido desarrollar la gestión de calidad como una efectiva herramienta estratégica valorada por la gerencia. Esta información es relevante para entender cómo los mapas de procesos pueden impactar la productividad.

Para Marín y Pérez (2021) la gestión por procesos implica identificar, definir y delimitar los mecanismos involucrados en la provisión de productos y servicios. Esto conlleva el uso de representaciones gráficas, como mapas de procesos, que ayudan a entender la secuencia e interrelaciones entre actividades, aportando una perspectiva del valor generado. Por otro lado, en el ámbito de las relaciones de cooperación interorganizacional, distintas empresas se asocian por objetivos específicos, guiadas por flujos de información, procesos y actividades integradas. Tanto la gestión por procesos como las alianzas estratégicas son mecanismos que permiten a las organizaciones lograr mayor flexibilidad, rapidez y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Según Cantero et al. (2021) la gestión por procesos es una metodología que busca mejorar continuamente la organización, diseño, automatización, monitoreo e integración de los procesos interrelacionados que interactúan en una empresa y que constituyen la base de su operación. Su implementación prepara a las organizaciones para adoptar cambios internos y externos, cumplir requisitos legales y de clientes, y asegurar su continuidad, siendo el primer paso el correcto diseño de operaciones que tienda al equilibrio entre estas demandas.

Espinosa et al. (2020) exponen que la gestión de procesos es un tema destacado en el ámbito empresarial. Este enfoque engloba los conceptos, métodos, técnicas y herramientas de que respaldan el ciclo de vida de los procesos de negocio. Su objetivo principal es alcanzar una gestión completa y transversal en la organización, lo que facilita la agilidad y eficiencia de los procesos empresariales y genera ventajas competitivas mediante una perspectiva de mejora continua.

El enfoque de gestión basado en procesos, se fundamenta en la definición de la misión de la organización, orientada hacia la satisfacción del cliente y otras partes

interesadas. La implementación de este modelo no solo requiere un enfoque diferente de los procesos, sino que también fomenta la generación de valor añadido, lo que distingue a la gestión por procesos de otros modelos organizacionales. Los requisitos de evaluación de desempeño y mejora continua influyen en el seguimiento de los resultados y en la mejora continua de los procesos (Pereda, 2021).

Según Ore et al. (2023) El planeamiento estratégico es crucial para el desarrollo de una empresa, y es imperativo que los inversionistas utilicen esta herramienta gerencial en su toma de decisiones. Entre los elementos que comprende se encuentran la misión, los valores éticos, las estrategias, las metas y los objetivos cuantificables, así como también los lineamientos o tendencias, procesos y la toma de decisiones. Las micro y pequeñas empresas no pueden ignorar la implementación de esta herramienta gerencial, dado que el mercado actual lo demanda.

Solarte et al. (2024) explican que la gestión por procesos puede ser definida como una metodología para coordinar y secuenciar los esfuerzos y flujos de gestión, lo que implica integrar procesos (o subprocessos) separados con el fin de mejorar continuamente las fases o pasos diseñados para ofrecer un servicio. Este enfoque se logra mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de cada uno de los procesos separados.

2.2.1.1. Teoría de la gestión de procesos.

Así mismo, Gadatsch (2023) señala que en la gestión de procesos se puede identificar cuatro fases de desarrollo:

La fase inicial de la gestión de procesos basado en funciones donde inicia el Taylorismo, donde su enfoque radica en separar consistentemente actividades de planificación y ejecución, caracterizada por una estructura organizativa burocrática clásica, prevaleciendo en gran parte de las empresas del siglo XIX.

En la fase II o también denominada secuenciación de funciones se basa en el procesamiento de datos orientado a la acción, regresando a la tradicional separación organizativa de los flujos de trabajo y organización estructural.

En la fase III, el enfoque fue destinado en la orientación a procesos, apoyado bajo conceptos holísticos científicamente fundamentados, como la arquitectura de sistemas integrados de información, así como herramientas de modelado para ordenadores personales.

Finalmente, en la fase IV se desarrolla con el inicio de la digitalización, las tecnologías de la información se consideran como facilitadores, la integración de nuevos conceptos como la gestión de la información a partir de la computación en la nube, big data y la industria 4.0, son determinantes en la evolución de la gestión de procesos (Gadatsch, 2023).

La gestión por procesos en las organizaciones, genera múltiples beneficios al permitir medir su desempeño, reducir costos y tiempos de entrega para mejorar la calidad, identificar procesos críticos y redundantes, definir la satisfacción de clientes, revelar diferencias entre la mejora o entrada a procesos versus departamentos, anular divisiones por unidades organizativas, analizar limitaciones de la organización funcional vertical, asignar responsabilidades a cada proceso con sus indicadores y objetivos de mejora, mantener el control de los procesos y mejorar continuamente su funcionamiento global y reduciendo su inestabilidad ante cambios (Moreira, 2006).

En la misma línea, Dumas (2013) afirman que el potencial de la gestión de procesos radica en la reducción la carga de trabajo al automatizar la coordinación de procesos, integración flexiblemente los numerosos sistemas de TI que sustentan el trabajo, procesos transparentes y rastreables, además simplificación de la aplicación de políticas y reglas organizacionales. En otras palabras, la gestión de procesos busca

reducir el esfuerzo de coordinación dentro de las organizaciones mediante la automatización, integración de sistemas, transparencia y cumplimiento de normas para los procesos de negocio.

2.2.1.2. Elementos de la gestión de procesos.

La gestión de procesos abarca una serie de elementos esenciales que son cruciales para garantizar la efectividad de los procesos dentro de una organización.

Entre estos elementos clave se encuentran:

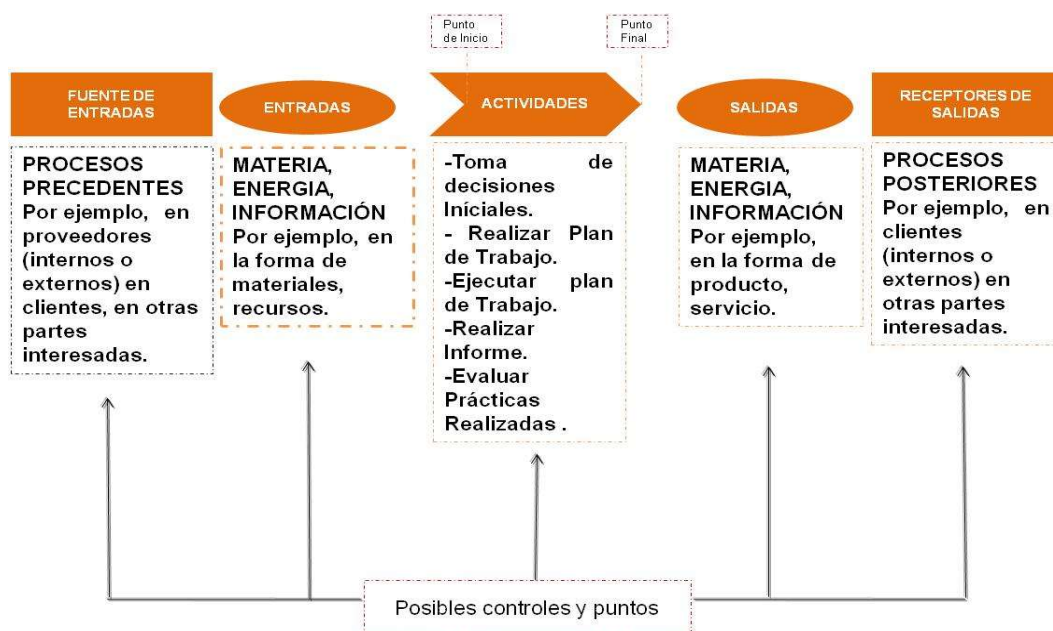


Figura 4. Elementos de la gestión de procesos

Nota. Tomado de “Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela” de Marín y Pérez (2021)

Como se puede apreciar en la figura 4, los elementos de la gestión de procesos se erigen como pilares fundamentales para llevar a cabo una gestión óptima en el seno de una organización. Cada uno de estos elementos desempeña un papel crucial en la concepción, ejecución y mejora constante de los procesos, lo que a su vez contribuye a la eficiencia y efectividad global de la gestión organizativa. Al asegurar una adecuada

atención a estos elementos, la organización puede optimizar sus operaciones y alcanzar sus metas de manera más efectiva. Además, una gestión de procesos bien estructurada y enfocada en resultados puede facilitar una mejor adaptación a los cambios en el entorno empresarial, asegurando así la competitividad a largo plazo de la organización.

2.2.1.3. Modelos de la gestión de procesos

A. Mapa de procesos global

Es un modelo de gestión de procesos que proporciona una representación visual de todos los procesos clave dentro de una organización. Este modelo suele mostrar la interrelación entre los diferentes procesos y cómo se conectan para lograr los objetivos estratégicos de la organización, identificando oportunidades de mejora y asegurando que todas las actividades estén alineadas con la visión y la misión de la empresa (Bravo, 2009).

B. Mapa de procesos de ámbito

El mapa de procesos de ámbito es una representación visual que detalla una parte específica del mapa de procesos global de una organización facilitando la identificación de áreas de mejora, la optimización de procesos y la toma de decisiones informadas para aumentar la eficiencia y la eficacia en esa área específica. Por lo que está enfocado en un macroproceso o en varios procesos interrelacionados que comparten un ámbito común (Bravo, 2009).

C. Flujogramas

Según Bravo (2009) son representaciones gráficas que muestran el movimiento de datos a través de un sistema o proceso. Estos diagramas son ampliamente utilizados en el análisis y diseño de sistemas de información para visualizar cómo se capturan, procesan, almacenan y transmiten los datos dentro de un sistema o entre diferentes sistemas.

Para Cherrez et al. (2021) el uso de flujogramas de información ofrece varias ventajas significativas en el análisis, diseño y comunicación de sistemas de información, ya que proporcionan una representación visual clara que facilita la comprensión de la lógica operativa del sistema para todas las partes interesadas, incluidos los analistas, diseñadores y usuarios finales. Asimismo, los flujogramas ayudan a identificar rápidamente posibles redundancias, inconsistencias o cualquier otra área problemática en el flujo de datos, permitiendo a los analistas y diseñadores abordar los problemas de manera proactiva y tomar decisiones informadas para mejorar el sistema.

2.2.1.4. Identificación de procesos

A. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos, están centrados en el diseño y la planificación a largo plazo de toda la organización; se enfocan en definir los objetivos generales de la empresa, así como en identificar los recursos necesarios y las estrategias para alcanzarlos. Algunas de las actividades clave de los procesos estratégicos incluyen la formulación de la misión, visión y valores de la organización, el análisis del entorno externo e interno, la identificación de oportunidades y amenazas, el establecimiento de metas y objetivos, y la definición de planes y estrategias para alcanzarlos y establecer la dirección a largo plazo de la empresa y garantizar su éxito futuro (Bravo, 2009).

Según Ramos (2021) los procesos estratégicos permiten a una organización adaptarse a los cambios en su entorno, ya sea en términos de mercado, tecnología, regulaciones o competencia. Al estar orientados hacia el futuro, estos procesos ayudan a la organización a anticipar cambios y tomar medidas proactivas para mantener su competitividad.

Los procesos estratégicos son esenciales para establecer objetivos, identificar recursos y planificar a largo plazo en una organización. Ayudan a definir la dirección de la empresa y a mantener su competitividad anticipándose a cambios en el entorno.

B. Procesos del Negocio

Para Bravo (2009) los procesos del negocio suelen situarse en el centro de la estructura organizativa, ya que son los más críticos para la operación y el cumplimiento de la misión; por otra parte, es importante que estos procesos estén bien definidos, documentados y continuamente mejorados para garantizar la eficiencia y eficacia en la entrega de valor al cliente y en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Por otra parte, según Espinoza et al. (2020) los procesos de negocio optimizan el uso de recursos, ya que ayudan a reducir los costos operativos de la organización, con la finalidad de contribuir a la mayor rentabilidad. Además, si estos procesos de negocio son flexibles y ágiles permiten a una organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y permiten satisfacer de manera más efectiva las necesidades y expectativas de los clientes.

C. Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo también conocidos como procesos de soporte, son aquellos que proporcionan los recursos y servicios necesarios para que los procesos del negocio funcionen de manera eficiente y efectiva. Estos procesos no están directamente relacionados con la entrega de productos o servicios al cliente final, pero son fundamentales para el funcionamiento general de la organización. Suelen incluir áreas como recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de la información, adquisiciones, logística, mantenimiento, entre otros, por lo que son esenciales para proporcionar los recursos, la infraestructura y el ambiente necesario para que los procesos del negocio puedan operar adecuadamente (Bravo, 2009).

2.2.1.5. Importancia de la gestión de procesos

Según Camacho et al. (2020) la gestión de procesos es importante ya que permite identificar y eliminar actividades redundantes y demoras innecesarias con el fin de obtener una mayor eficiencia operativa, asimismo, ayuda a estandarizar las actividades y establecer criterios de calidad que permitan una producción más consistente y confiable, mejorando la calidad del producto o servicio.

Para Vega et al. (2022) mediante la gestión de procesos, la organización puede adaptarse fácilmente a los cambios en el entorno empresarial, ya sea mediante la implementación de nuevas tecnologías, cambios en los procedimientos o ajustes en la estructura organizativa, lo que fomentaría una comprensión clara de los procesos y sus interrelaciones, usualmente los líderes pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre como asignar recursos, implementar cambios y mejorar el desempeño general de la organización.

Asimismo, para Gutiérrez et al. (2022) la gestión de procesos es fundamental en el contexto de la administración y el funcionamiento interno de cada entidad; ya que estandariza y optimiza las actividades laborales, lo que significa identificar las mejores prácticas, eliminar pasos innecesarios y establecer procedimientos eficientes, permitiendo a los empleados realizar sus tareas de manera más rápida y efectiva, aumentando así su productividad. Los empleados pueden seguir procedimientos claros y bien definidos, lo que disminuye los errores y aumenta la calidad del trabajo realizado. En otras palabras, se maximiza el rendimiento y la eficiencia de los empleados, con el propósito de generar un aumento significativo en la productividad general de la organización.

La gestión por procesos en el ámbito empresarial es fundamental para alcanzar la calidad y eficiencia en todas las áreas de operación. Identificar todas las partes

interesadas, tanto internas como externas, así como las actividades clave que conforman el ciclo de aseguramiento de la calidad, es esencial para determinar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos con los recursos disponibles. Además, la implementación de esta gestión implica humanizar el trabajo de las personas involucradas, reconociendo su papel crucial en el funcionamiento óptimo de la institución. Es importante abordar la investigación, estudio e implementación de modelos de gestión por procesos desde un enfoque hermenéutico-dialéctico, para adaptar el modelo de gestión de manera específica y efectiva (Soto, 2022).

Begnini et al. comentan que la importancia de la gestión de procesos en empresas se destaca en el contexto de un entorno industrial en constante evolución, impulsado por avances tecnológicos y la proliferación de sistemas automatizados. Estos desarrollos no solo han transformado la forma en que operan las organizaciones, sino que también han generado ventajas competitivas significativas. La gestión de procesos no solo reduce costos y ahorra tiempo, sino que también aumenta la productividad, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas en un mercado dinámico y en constante cambio (2022).

2.2.1.6. La gestión de procesos en la cultura organizacional

La cultura organizacional puede facilitar o dificultar la implementación de procesos. Una cultura que valora la eficiencia, la calidad y la seguridad apoyará la adopción y ejecución de procesos bien definidos. Si la cultura promueve la mejora continua y la innovación, será más fácil ajustar y optimizar los procesos según las necesidades cambiantes. Los valores de la organización influyen en cómo se diseñan y gestionan los procesos. Por ejemplo, si la cultura organizacional valora la seguridad, los procesos serán diseñados para priorizar la seguridad en todas las operaciones (Mendez, 2019).

Harel et al. (2021) afirman que para que las empresas adopten innovaciones de manera efectiva, es esencial desarrollar procesos. Entonces, esto significa que sin una cultura organizacional adecuada una buena gestión de procesos no es posible. Puesto que, sin ella, la productividad de la empresa puede verse afectada, limitando o ralentizando su crecimiento y desarrollo.

2.2.1.7. Eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión de procesos

En la gestión de procesos, los términos eficacia, eficiencia y efectividad son fundamentales para evaluar el rendimiento y la calidad de los servicios y productos ofrecidos por una organización. A continuación, se describen cada uno de estos conceptos en el contexto de la gestión de procesos:

En el caso de eficacia, esta refiere a la capacidad de un proceso para alcanzar los objetivos establecidos. En otras palabras, un proceso es eficaz si logra los resultados deseados, independientemente de los recursos utilizados. En la gestión de procesos, la eficacia se centra en la consecución de metas y la satisfacción de las necesidades del cliente. Por ejemplo, si un proceso de producción logra fabricar un producto que cumple con las especificaciones requeridas, se considera eficaz (Burches, 2020).

En cuanto a eficiencia, se relaciona con la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Un proceso es eficiente si produce el máximo resultado con la menor cantidad de recursos posibles, ya sean tiempo, dinero o materiales. En la gestión de procesos, la eficiencia se mide a menudo a través de indicadores que comparan la producción con los insumos utilizados. Por ejemplo, si un proceso de atención al cliente resuelve un alto número de consultas utilizando menos tiempo y personal, se considera eficiente (Burches, 2020).

Finalmente, en relación a efectividad, aunque a menudo se confunde con eficacia, la efectividad se refiere a la capacidad de un proceso para generar un impacto

positivo en el contexto real en el que opera. Esto implica no solo alcanzar los objetivos, sino también hacerlo de manera que se logren resultados significativos y sostenibles en el tiempo. En la gestión de procesos, la efectividad se evalúa considerando el contexto y las condiciones en las que se implementan los procesos. Por ejemplo, un programa de salud que no solo logra vacunar a un número determinado de personas, sino que también mejora la salud pública en la comunidad, se considera efectivo (Burches, 2020).

2.2.1.8. Dimensiones de la variable: Gestión de procesos .

Respecto a la variable, Alccamari y Cuba (2019) consideran que la gestión de procesos está compuesta por dos dimensiones: mapas de procesos y modelamiento de procesos; estas dimensiones pueden fortalecer significativamente los resultados organizacionales.

A. Dimensión 1: Mapa de procesos.

Para Medina et al. (2019) el mapa de procesos es una representación integral que define a la organización como un sistema interconectado de procesos, permitiéndole tener una visión más amplia, allá de fronteras geográficas y funcionales; ilustra la relación con clientes, proveedores y grupos de interés; facilita la coordinación entre elementos organizacionales clave. Es un método para visualizar las actividades empresariales de todos los niveles a través de los procesos ordenados jerárquica y relacionamente, favoreciendo el análisis sistémico, la detección de mejoras en las conexiones y el control global de la operación.

Por otro lado, Ramos et al. (2021) señala que el mapa de procesos es una representación visual de los procesos que conforman un sistema de gestión, mostrando cómo se interrelacionan entre sí. A diferencia del organigrama tradicional, en el mapa de procesos las actividades no se ordenan jerárquicamente ni por departamentos, sino que siguen el flujo transversal del proceso a través de las distintas áreas de la

organización. De esta manera, el mapa de procesos permite tener una perspectiva integral de cómo se genera valor en la empresa para entregarle al cliente el producto o servicio final con la calidad esperada.

De acuerdo con Espinoza et al. (2020), un mapa de procesos es una representación gráfica de cómo se organizan y se interrelacionan los procesos dentro de una organización, ofreciendo una visión clara de las actividades realizadas para alcanzar los objetivos estratégicos. Detalla los procesos principales, las entradas y salidas asociadas, así como las interacciones entre procesos, facilitando la identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Según los mapas de procesos son representaciones visuales que describen cómo se llevan a cabo los procesos dentro de una organización. Estas representaciones gráficas muestran las etapas, actividades, interacciones y flujos de información o productos a lo largo de un proceso específico. Los mapas de procesos son herramientas útiles para entender y mejorar la eficiencia, calidad y flujo de trabajo dentro de una empresa.

Para ello, se ha dispuesto los siguientes indicadores:

- **Procesos Estratégicos**

Según Ramos (2021) los procesos estratégicos implican la definición de la dirección a largo plazo de la organización, estableciendo metas y objetivos, y desarrollando planes para alcanzarlos. Y están relacionados con la identificación, negociación y gestión de alianzas estratégicas con otras organizaciones; siendo críticos para expandir el alcance y la capacidad de una empresa, así como para acceder a nuevos mercados o tecnologías.

- **Procesos Operativos**

Los procesos operativos están directamente relacionados con las actividades diarias y rutinarias necesarias para llevar a cabo las funciones básicas de una organización. Y están enfocados en la ejecución eficiente de las tareas y actividades necesarias para producir bienes o servicios, satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos operativos de la organización (Gómez & Espín, 2022).

- **Procesos de Apoyo**

Según Bravo (Bravo, 2009) son procesos relacionados con la contratación, capacitación, desarrollo y gestión del personal de la organización y al mantenimiento, soporte y desarrollo de sistemas de información. Abarcan las áreas de recursos humano, administración y logística. Estos procesos juegan un rol importante ya que, sin su contribución, la organización podría enfrentar dificultades para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades.

B. Dimensión 2: Modelamiento de procesos.

Según Nuñez et al. (2022) el modelamiento de procesos de negocio consiste en representar gráficamente la secuencia de actividades que conforman dichos procesos, así como sus interrelaciones, con el fin de analizarlos, optimizarlos e implementarlos. Para este fin se utilizan notaciones estandarizadas como BPMN, desarrollada por BPMI y ahora mantenida por OMG, que proporciona una simbología sencilla y entendible por todos los involucrados, desde los analistas que modelan hasta los gerentes que supervisan los procesos. BPMN busca ser un lenguaje común que facilite el modelado de procesos para su posterior automatización, convirtiéndose en un estándar ante la diversidad de lenguajes, herramientas y metodologías existentes.

El modelamiento de procesos es una metodología que busca estandarizar y mejorar las operaciones organizacionales a través de un ciclo que incluye la identificación y documentación del proceso actual, la evaluación de mejoras, el

monitoreo y rediseño, y la implementación del proceso optimizado, con el fin de mejorar la productividad. Este enfoque facilita la alineación entre la operación real y la ideal, mejorando la eficiencia y la comunicación en la organización. (De la Rosa & Brito, 2024)

Además, Rojas et al. (2019) afirman que el modelado de procesos de negocio se ha convertido en un área de investigación para mejorar la calidad y comprensibilidad de los modelos conceptuales que se utilizan en el desarrollo de software, siendo artefactos iniciales imprescindibles para que los equipos de desarrollo entiendan los requisitos que debe satisfacer el futuro sistema. En la literatura se han propuesto buenas prácticas para el modelado, enfocadas en características como la legibilidad, que al adoptarse disminuyen errores y mejoran los modelos existentes. Su aplicación mediante herramientas de verificación permite identificar problemas en los modelos y orientar su mejora continua.

De esta manera, los indicadores dispuestos son:

- **Flujogramas de información**

Según Rojas et al. (2019) los flujogramas de información ayudan a representar de manera clara y concisa cómo se mueve la información dentro de un sistema o proceso. Esto facilita la comprensión tanto para quienes están familiarizados con el sistema como para quienes necesitan entenderlo por primera vez. De esta forma ayudan a estandarizar los procedimientos y facilitar el entrenamiento de nuevos empleados, además permite analizar el flujo de información, identificando oportunidades para maximizar la eficiencia del proceso.

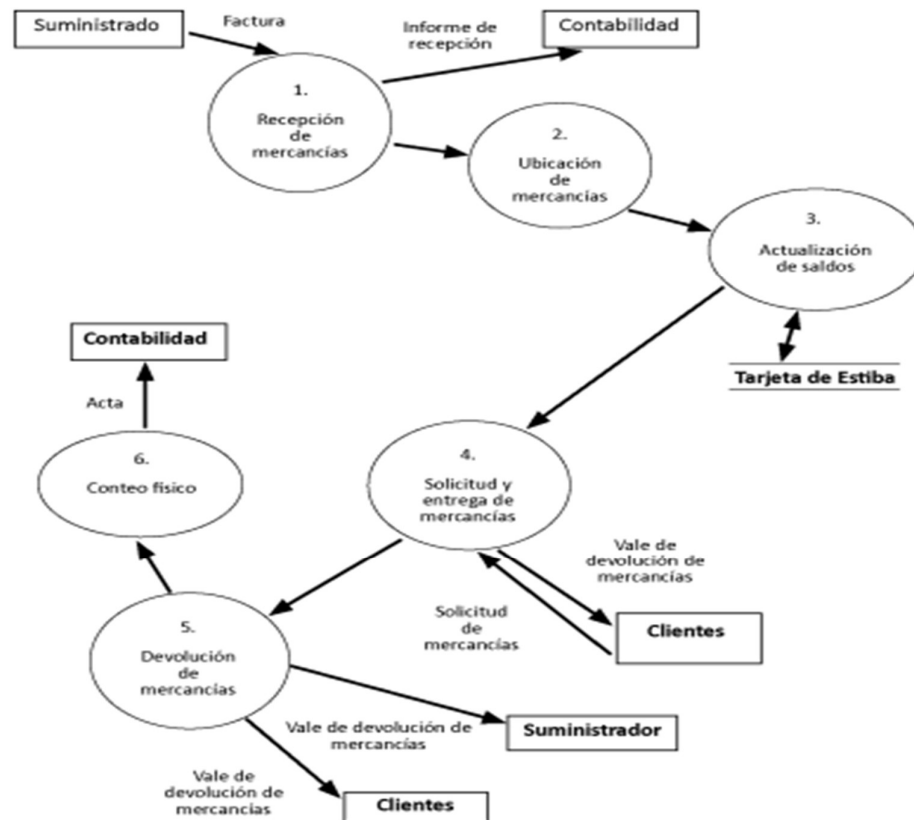


Figura 5. Flujogramas de datos

Nota. Tomado de “Diseño de los flujos de información desde la concepción estructurada en el subsistema de inventario” de Rojas et al. (2022).

En la figura 5, podemos ver el ejemplo de un flujograma de datos de nivel cero, con un subsistema de inventarios, de esta forma se permite una comprensión rápida y fácil de cómo se mueven los datos dentro de un sistema o proceso, cómo se relacionan los diferentes elementos dentro del proceso y cuáles son las diferencias y similitudes en el flujo de datos, lo cual facilita el análisis de toda la información.

- **Lista de tareas de una actividad**

Para Bravo (2009) es un conjunto de elementos o acciones específicas que deben completarse para llevar a cabo una actividad o proyecto con éxito; es una herramienta organizativa que desglosa las distintas etapas o pasos necesarios para lograr un objetivo determinado. Incluye las tareas principales y secundarias, así como los

plazos y fechas límite. Por otra parte, en esta lista también se designan los líderes o responsables de cada tarea, los cuales registran el avance de las funciones y proporcionan información adicional sobre algún detalle relevante.

- **Nivel de complejidad de las actividades**

Según Alccamari y Cuba (2019) el nivel de complejidad de las actividades se refiere al grado de dificultad, intrincación o sofisticación que tienen las tareas o acciones que componen una actividad o proyecto. Este nivel de complejidad puede variar dependiendo de diversos factores, como la cantidad de pasos involucrados, la interdependencia entre las tareas, la necesidad de habilidades especializadas, la incertidumbre del entorno, entre otros.

2.2.2. Análisis de la variable dependiente: Productividad Laboral

La productividad laboral, según Chiavenato (2009), se refiere a la cantidad de producción o trabajo que se realiza en un determinado período de tiempo por parte de los trabajadores de una organización, permitiendo evaluar la eficiencia y el rendimiento tanto a nivel individual como organizacional.

2.2.3. Productividad laboral

La productividad laboral es un indicador importante del clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Según Dávila et al. (2022) una alta productividad sugiere que los trabajadores están motivados y el ambiente laboral es positivo, lo cual se traduce en beneficios como mayor competitividad, creatividad y retención del personal para la organización. La productividad se mide analizando la relación entre producción y recursos invertidos, incluyendo la mano de obra. Evaluar sistemáticamente la productividad brinda información sobre el desempeño y eficiencia de los empleados, permitiendo identificar áreas de mejora en el clima laboral. Se

presentan teorías que ofrecen una perspectiva completa sobre cómo la productividad puede ser medida y mejorada en el contexto empresarial.

Además, Quija et al. (2021) afirman que la productividad es un concepto clave para el desarrollo económico, ya que mide la eficiencia en el uso de recursos para producir bienes y servicios. A nivel micro, una alta productividad laboral se traduce en mayores ingresos y reducción de costos para trabajadores y empresas. A nivel macro, depende no sólo del trabajo y el capital, sino también de la internacionalización, composición del capital, políticas e infraestructura. En resumen, dado su impacto en crecimiento, ingresos y competitividad, la productividad es un factor determinante del progreso económico que debe analizarse de manera integral.

En los últimos años, ha aumentado la atención hacia la productividad laboral en el contexto empresarial, consiste en el buen enfoque en la mano de obra, la gestión y el entorno de trabajo. Una gestión efectiva de los recursos y un enfoque integral son esenciales para optimizar la productividad en el ámbito empresarial. Los factores a nivel de proyecto, incluyendo materiales, herramientas y equipos, desempeñan un papel crucial en este proceso (Ardila, 2024).

Zurita et al. (2023) están de acuerdo en que la productividad laboral se refiere a la capacidad de los trabajadores para generar resultados significativos y eficientes dentro de una organización. Está estrechamente relacionada con la motivación laboral, ya que los beneficios y la satisfacción de los empleados influyen directamente en su rendimiento. Una empresa busca alcanzar altos niveles de productividad para mantener su competitividad en el mercado.

2.2.3.1. Teoría de la productividad laboral.

Las organizaciones exitosas se enfocan en las personas, motivándolas y proporcionándoles participación para incrementar la productividad. Para Marvel et al.

(2011) existen relaciones positivas entre satisfacción laboral, compromiso organizacional y productividad. Además, es importante señalar la relevancia de los factores humanos individuales, grupales y organizacionales, que impactan la productividad.

De acuerdo con Ramírez et al. (2022) la productividad es una estrategia clave que relaciona los productos o servicios con los recursos disponibles, que depende de factores internos controlables y factores externos incontrolables que afectan el desempeño. La optimización de la productividad recae en la combinación de eficacia y eficiencia enfocada en potenciar los recursos disponibles, generando ventajas competitivas duraderas, es imprescindible evaluar continua y sistemáticamente la productividad, mediante el análisis del contexto organizacional interno y externo, esto permite mejorar procesos y adaptarse a los cambios del entorno, cabe señalar que las organizaciones exitosas se distinguen por gestionar integralmente su productividad laboral.

Citando a Franco et al. (2021) factores como la mejora en las percepciones y valoraciones de los empleados puede aumentar la productividad laboral, la motivación intrínseca relacionada con vocación y reconocimiento impacta más que la extrínseca como salarios, el salario es un costo para la empresa y un motivador extrínseco para el empleado, con efectos de corto plazo en la productividad.

Thi-Pham y Bui-Xuan (2021) afirman que en el contexto de las teorías de productividad laboral, dos enfoques clave emergen. El primero, propuesto por Adam Smith, subraya la optimización del desempeño de los trabajadores a través de la especialización laboral. Este enfoque destaca la destreza individual, la minimización de tiempos muertos entre tareas y la adopción de tecnologías para agilizar procesos. Por otro lado, Karl Marx presenta en su obra "Das Kapital" una perspectiva diferente, donde

la productividad se relaciona estrechamente con la posesión efectiva de los medios de producción. Marx enfatiza la combinación adecuada entre el trabajo humano y los recursos materiales de una empresa, identificando factores como la competencia del trabajador, el avance tecnológico y científico, la capacidad de los medios de producción y las condiciones sociales y naturales como determinantes de la productividad. Estos enfoques ofrecen distintas visiones sobre cómo mejorar la eficiencia y la producción en el ámbito empresarial.

Cusolito y Francis (2021) proponen una nueva perspectiva sobre la productividad laboral, desglosándola en tres categorías distintas. La primera categoría es el componente entre empresas, que implica la redistribución de recursos desde empresas menos productivas hacia aquellas con mayor eficiencia. El segundo componente es interno y está asociado a mejoras en la productividad derivadas del desarrollo de habilidades gerenciales, la adopción de tecnología y la innovación dentro de la empresa. Por último, el componente de selección aborda la entrada de empresas altamente productivas al mercado y la salida de aquellas menos eficientes, lo que contribuye al crecimiento general de la productividad en el sector empresarial.

2.2.3.2. Factores que determinan la productividad laboral.

Según Fontalvo et al. (2018) la productividad laboral dentro de una organización está influenciada por factores internos y externos.



Figura 6. Factores que determinan la productividad

Nota. Tomado de “La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional “de Fontalvo et al. (2018).

En la figura 6, se detallan los factores de la productividad internos y externos, entre estos se encuentran factores con mayor facilidad para ser manejados internamente, y otros están fuera de control directo con la organización. A pesar de ello, la comprensión de estos factores y su impacto en la productividad laboral ayudan a las organizaciones a tomar decisiones informadas y a implementar estrategias efectivas para mejorar el rendimiento de sus empleados.

Ramírez et al. (2022) comentan que la productividad laboral en el contexto empresarial ha sido objeto de reflexión durante mucho tiempo, y las teorías administrativas nos han proporcionado herramientas para analizar su evolución y adaptación al entorno empresarial. Los factores que la determinan se basan en la optimización de los recursos de una empresa es fundamental para aprovechar al máximo los recursos disponibles y potenciarlos, transformándolos en elementos productivos. Es crucial que los equipos de trabajo estén complementados por valores organizacionales y una combinación efectiva de recursos que mejoren el desempeño, promoviendo un entorno colaborativo. Además, se reconoce que tanto factores internos como externos pueden influir en la productividad de una organización, lo que resalta la importancia de considerar aspectos controlables e incontrolables: La evaluación y aplicación del desarrollo organizacional, valores organizacionales, toma de decisiones, trabajo en equipo, tecnología, innovación, inversión en investigación y desarrollo, competitividad, evaluación de recursos y procesos productivos son elementos clave para fortalecer la productividad y generar una ventaja competitiva sólida.

En la investigación de Franco et al. (2021) a pesar de que en la teoría clásica de la administración, figuras como Taylor y Gantt resaltaron la importancia del salario y la formación, los resultados revelan que estos aspectos no son prioritarios. En cuanto al

salario, este debe ser equitativo tanto para la organización como para el trabajador, combinando un componente fijo para cubrir necesidades básicas y una parte variable que refleje la productividad y los resultados financieros de la empresa. Este enfoque recalca la relevancia de la productividad como factor determinante en la compensación laboral, priorizando el bienestar del empleado sobre la mera generación de plusvalía. Por ende, en cualquier empresa, la formación adquiere una importancia crucial al permitir la evolución de prácticas empíricas hacia enfoques más estructurados y documentados.

La productividad laboral en las empresas radica en el reconocimiento del capital humano como un recurso fundamental. La satisfacción laboral y el bienestar de los empleados son aspectos cruciales para aumentar la productividad y lograr los objetivos empresariales. Un entorno laboral que fomente la comodidad y la motivación de los trabajadores conduce a un rendimiento superior en la ejecución de tareas, en comparación con ambientes desfavorables donde pueden surgir factores negativos que afecten el desempeño. La calidad del capital humano está estrechamente vinculada al sistema de trabajo establecido, las políticas empresariales y la cultura organizacional implementada. Por lo tanto, la atención y el cuidado de los empleados son elementos esenciales para optimizar la productividad y el éxito empresarial (Puyol, 2021)

2.2.3.3. Importancia de la productividad laboral.

La productividad laboral es un factor crucial para el éxito y la competitividad de las organizaciones en todos los sectores económicos, ya que permite a las organizaciones producir mayor cantidad de productos o servicios con los mismos recursos disponibles. Esto se traduce en una mejora de la eficiencia operativa, lo que a su vez puede conducir a una reducción de los costos unitarios de producción y a una mayor rentabilidad.

Tabla 1

Beneficios de la productividad laboral

Indicador	Beneficio
Previsión al futuro, pronósticos	Permite tener a la organización una visión de adaptación a los cambios que se presenten en el entorno; control y evaluación del desempeño de la producción respecto a los recursos utilizados.
Evaluación y control	Control y evaluación del desempeño de la producción respecto a los recursos utilizados.
Planeación estratégica	Apoya a la definición de estrategias, objetivos y metas específicas para mejorar la productividad en plazos determinados.
Herramientas tecnológicas, metodologías	Uso de la tecnología, materiales y métodos más competentes con base a lo que requiera la empresa, reduce el costo unitario de cada uno de los productos terminados.
Organización	Coordina las tareas y actividades de la planeación de la producción.
Rendimiento	Determinación de estándares de rendimiento laboral vs producción.
Mercado	Creación de productos de mejor calidad y precios competitivos, prevenir posibles cambios de la competencia mediante estudios de mercado.

Nota. Tomado de “Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica” de Ramírez et al. (2022).

Como se observa en la Tabla 1, la productividad laboral no solo tiene beneficios directos en términos de eficiencia y rentabilidad, sino que también afecta positivamente a una variedad de indicadores organizacionales que son fundamentales para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de una organización, siendo importante que las organizaciones adopten medidas de mejora que fomenten la productividad laboral dentro de su fuerza laboral.

Para Ramírez et al. (2022) las organizaciones con una mayor productividad laboral suelen ser más competitivas en el mercado, al poder ofrecer productos o servicios de alta calidad a precios competitivos, estas organizaciones pueden ganar cuota de mercado y mantener una posición sólida frente a la competencia. De esta forma, la productividad laboral es un motor clave del crecimiento económico a largo plazo y conduce a la adopción de nuevas tecnologías y procesos innovadores.

Bohórquez et al. (2020) comentan que la importancia de la productividad laboral para las empresas es innegable, y su baja puede atribuirse a una falta de atención a las causas subyacentes que la generan. A menudo, esta deficiencia radica en la falta de motivación de los colaboradores, un factor crucial que puede influir significativamente en el desempeño y la eficiencia dentro de la organización. Desde una perspectiva externa, resulta evidente que la motivación de los empleados es un elemento fundamental para alcanzar niveles óptimos de productividad, y es esencial que las empresas reconozcan y aborden esta cuestión con la seriedad que merece para garantizar su éxito y competitividad en el mercado.

El trabajo realizado por Villegas Pocaterra et al. (2020) resalta la significativa importancia de la productividad laboral en la eficiencia de los recursos productivos en la determinación de los niveles de ingreso de las empresas. Esta eficiencia juega un papel crucial en la diferenciación competitiva a nivel internacional. Es importante destacar que la falta de eficiencia en la utilización de estos recursos en la región suramericana contribuye a explicar las disparidades de desarrollo respecto a otras regiones del mundo. En este sentido, mejorar la productividad laboral se convierte en un factor clave para el crecimiento y la competitividad empresarial a nivel global.

2.2.3.4. Eficacia, eficiencia y efectividad en la productividad laboral.

A continuación, se destaca cómo cada concepto contribuye al rendimiento productivo de una empresa:

Primeramente, la eficacia en la productividad, se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos de producción. Una empresa es eficaz en términos de productividad si logra producir la cantidad y calidad de bienes o servicios que se propuso, sin considerar los recursos utilizados. Por ejemplo, si una empresa establece

un objetivo de producción de 1,000 unidades y lo alcanza, se considera eficaz (Choquehuanca, 2013).

Asimismo, en cuanto a eficiencia en la productividad, esta es referida a la relación entre los recursos utilizados y el output generado. Una empresa es eficiente en términos de productividad si puede producir un nivel dado de output utilizando la menor cantidad de recursos posible (tiempo, dinero, materiales). Por ejemplo, si una empresa produce 1,000 unidades utilizando menos horas de trabajo y materias primas que la competencia, es considerada eficiente (Choquehuanca, 2013).

Por último, en cuanto a la efectividad aplicada a la productividad, esta combina tanto la eficacia como la eficiencia. Una empresa es efectiva en términos de productividad si no solo logra sus objetivos de producción (eficacia), sino que también lo hace utilizando los recursos de manera óptima (eficiencia). Por ejemplo, si una empresa no solo produce 1,000 unidades, sino que lo hace reduciendo costos y maximizando el uso de recursos, se considera efectiva (Choquehuanca, 2013).

2.2.3.5. Dimensiones de la variable: Productividad Laboral.

Según Alccamari y Cuba (2019) la productividad laboral está compuesta por dos dimensiones: factores individuales que impactan la productividad laboral y factores operacionales de la productividad laboral. De esta forma, las dimensiones de la productividad laboral permiten obtener una visión más detallada y completa de cómo se está desempeñando una organización en términos de eficiencia y rendimiento laboral.

A. Dimensión 1: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral.

Según Calvo et al. (2022) la productividad del capital humano es esencial para el éxito organizacional y depende de múltiples factores psicológicos, sociales y

organizacionales. A nivel individual, la motivación, satisfacción laboral, competencias, identificación y compromiso del trabajador influyen en su rendimiento. Los líderes deben comprender estos factores motivacionales e impulsar entornos que estimulen el trabajo entusiasta, satisfagan intereses individuales y promuevan la asociatividad y el logro de metas organizacionales. Centrarse en potenciar el capital humano mediante el entendimiento de sus motivaciones e incentivos maximiza la productividad.

De igual forma, para Alccamani y Cuba (2019) los factores individuales que impactan la productividad laboral están estrechamente relacionados con el comportamiento y la actuación de cada persona, ya sea como individuos o como parte de un equipo dentro de una empresa, estos factores pueden influir significativamente en el rendimiento y la eficiencia laboral.

De este modo, los indicadores constituyen:

- **Motivación**

La motivación es considerada un impulso interno que dirige el comportamiento hacia el logro de metas, satisfacción de necesidades o cumplimiento de deseos; dirige a una persona a actuar de cierta manera o a perseguir ciertos objetivos. Es un indicador importante de los factores individuales de productividad, ya que influye en diversos aspectos del comportamiento y el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo; por lo que la comprensión y promoción de la motivación pueden ser estrategias clave para mejorar la productividad y el rendimiento general de la organización.

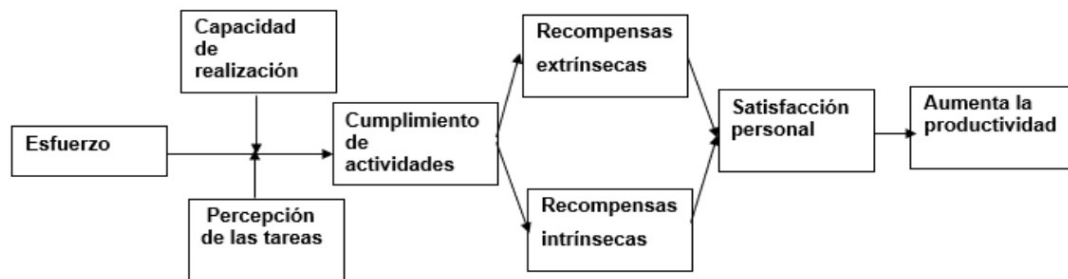


Figura 7. Modelo de Motivación direccionado

Nota. Tomado de “Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional” de Zurita et al. (2023).

Como se muestra en la figura 7, la motivación en el ámbito laboral está orientada a aumentar la productividad y el desempeño de los empleados mediante la implementación de una serie de recompensas y estímulos que fortalezcan el desarrollo de sus respectivas funciones.

- **Satisfacción**

Según Díaz et al. (2023) la satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos, felices y satisfechos con su trabajo y con diversos aspectos relacionados con él. Implica la evaluación subjetiva que los empleados hacen de su experiencia laboral en términos de cómo se sienten con respecto a su trabajo, su ambiente laboral, sus compañeros, sus condiciones de empleo, entre otros aspectos.

- **Compromiso**

Según Mamani et al. (2023) es el nivel de conexión emocional, identificación y dedicación que los empleados tienen hacia su trabajo, su equipo y su organización. Un alto nivel de compromiso laboral significa que los empleados están profundamente involucrados en su trabajo, se sienten motivados y entusiastas, y están dispuestos a contribuir al éxito de la organización, teniendo una fuerte influencia en la productividad laboral.

B. Dimensión 2: Factores Operacionales de la Productividad Laboral.

Cabanilla et al. (2022) indican que la productividad mide la eficiencia en convertir recursos en productos valiosos, dependiendo de factores internos (modificables) como planta, equipo, tecnología, estilos de dirección y externos (impredecibles). La satisfacción laboral influye en la productividad según Herzberg (factores higiénicos básicos y motivacionales complementarios) y Maslow (necesidades jerárquicas desde fisiológicas hasta autorrealización). Ambientes laborales que generen confianza y bienestar satisfacen necesidades, mejoran motivación y desempeño. La gestión estratégica de recursos humanos influencia comportamientos para solventar requerimientos y optimizar productividad.

De igual forma, para la productividad laboral se puede entender como la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos transformando los insumos (como materias primas, mano de obra, tecnología, entre otros) en productos o servicios de valor. Esta transformación eficiente y efectiva se logra a través de la eficiencia y la eficacia.

Por lo tanto, los indicadores se manifiestan como:

- **Eficiencia**

Según Fontalvo et al. (2018) es la capacidad de los empleados y equipos de trabajo para realizar sus tareas y actividades de manera óptima, maximizando la producción o los resultados deseados con el menor consumo de recursos posibles. En otras palabras, se trata de hacer un uso eficaz de los recursos disponibles, como el tiempo, el esfuerzo, la energía y los materiales, para alcanzar los objetivos establecidos. La eficiencia laboral también está relacionada con las habilidades y capacidades de los empleados para realizar sus tareas de manera efectiva y eficiente. Esto incluye la formación y el desarrollo de habilidades relevantes para el trabajo, así como la asignación adecuada de roles y responsabilidades.

- **Eficacia**

Según Franco et al. (2021) la eficacia se refiere a la capacidad de lograr los resultados deseados o de alcanzar los objetivos establecidos de manera exitosa y eficiente. En otras palabras, se trata de la medida en que una acción o un proceso produce los resultados esperados, cumpliendo con los criterios de calidad y utilizando los recursos de manera óptima. La eficacia está estrechamente relacionada con la capacidad de alcanzar los objetivos específicos, mientras que la eficiencia se refiere a hacerlo de la manera más económica o con el menor uso de recursos posible. En resumen, la eficacia se centra en hacer lo correcto, mientras que la eficiencia se centra en hacerlo de la mejor manera posible.

Por otro lado, es importante comprender la diferencia entre eficacia, eficiencia y efectividad, que se define de la siguiente manera:

Eficiencia: Se refiere a la capacidad de maximizar el uso de recursos disponibles para lograr un objetivo determinado. En un contexto más amplio, implica realizar una tarea de la mejor manera posible, minimizando el desperdicio y optimizando los resultados (Martínez, 2023).

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar un objetivo o resultado deseado. Se centra en el cumplimiento de metas y la realización de acciones que conducen a un resultado específico, sin necesariamente considerar los recursos utilizados (Martínez, 2023).

Efectividad: Se relaciona con la capacidad de un sistema o proceso para producir resultados que sean significativos y relevantes en un contexto determinado. Implica no solo alcanzar los objetivos, sino también asegurar que estos resultados tengan un impacto positivo y sean sostenibles en el tiempo (Martínez, 2023).

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Automatización

Para Beghini et al. (2022) la automatización es el proceso de utilizar tecnología para realizar tareas o procesos de manera automática, sin la necesidad de intervención humana directa; implica la aplicación de sistemas informáticos, maquinaria o equipos especializados para llevar a cabo actividades que anteriormente requerían la participación activa de personas. En el ámbito empresarial, la automatización se utiliza para aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la precisión y la calidad, así como para realizar tareas repetitivas de manera más rápida y consistente.

2.3.2 Calidad

Según Lages y Martínez (2021) se refiere a la excelencia, superioridad o grado de satisfacción que posee un producto, servicio, proceso o resultado en relación con las expectativas o estándares establecidos. Es un concepto multidimensional que abarca diversos aspectos y características, como la precisión, la confiabilidad, la durabilidad, la funcionalidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

2.3.3 Coordinación

Para Peña et al. (2022) la coordinación se refiere a la habilidad de dirigir y armonizar las acciones y roles diversos desempeñados dentro de la empresa. Esto permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente. La relevancia de la gestión administrativa radica en su capacidad para preparar y organizar a la empresa de manera anticipada, considerando todos los recursos y procedimientos necesarios para cumplir con los objetivos y mitigar posibles problemas o impactos negativos.

2.3.4 Desempeño

Según Mendoza y Arriola (2022) refiere al rendimiento, la ejecución o la actuación de una persona, equipo, organización o sistema en relación con ciertos criterios o estándares establecidos. Puede medirse en función de varios aspectos, como la eficiencia, la efectividad, la calidad, la productividad, etc.

2.3.5 Efectividad

Según Valencia (2022) se refiere a la capacidad de lograr un resultado deseado o cumplir un objetivo específico de manera exitosa. En el contexto empresarial es la capacidad de una organización de llevar a cabo tareas laborales de manera eficiente y productiva para alcanzar sus objetivos, además se refiere a cuál es el impacto de los resultados, considerando si son relevantes y sostenibles a largo plazo.

2.3.6 Eficacia

De acuerdo con Ramírez et al. (2022) la eficacia se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y metas de manera exitosa y con resultados positivo con reducción de costos u optimización de procesos.

2.3.7 Estrategias

Noriega et al. (2023) afirman que las estrategias se refieren a los planes y acciones diseñados y ejecutados por los líderes y directivos de una organización para alcanzar sus objetivos y metas a largo plazo. Estas estrategias están dirigidas a aprovechar los recursos disponibles de manera efectiva y eficiente, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

2.3.8 Integración

Según Campaña (2022) es el proceso de combinar o unir diferentes elementos, sistemas o entidades de manera coordinada y armoniosa para formar un todo funcional y coherente. En diversos contextos, la integración puede implicar la unión de componentes físicos, sistemas tecnológicos, procesos organizacionales y datos para

lograr un objetivo común o mejorar la eficiencia y la efectividad en un sistema más amplio.

2.3.9 Planificación

Cabezas y Brito (2021) explican que la planificación se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos, identifican recursos necesarios y diseñan estrategias para alcanzar esos objetivos de manera eficaz y eficiente. Esto implica la creación de planes detallados que delineen cómo la empresa utilizará sus recursos, incluido el talento humano, para lograr sus metas a corto y largo plazo. También implica la evaluación de las capacidades y potenciales de los empleados.

2.3.10 Producción

Según Alzate et al. (2022) la producción es el proceso de crear bienes y servicios utilizando recursos, mano de obra, tecnología y capital, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Implica la transformación de materias primas o insumos en productos acabados o servicios mediante diferentes actividades y operaciones.

2.3.11 Recursos

Según Julio (2020) son elementos o activos disponibles que se pueden utilizar para llevar a cabo una tarea, alcanzar un objetivo o satisfacer una necesidad. Pueden ser tangibles o intangibles y pueden incluir una amplia gama de elementos, como dinero, tiempo, personas, conocimientos, tecnología, equipos, materiales, entre otros.

2.3.12 Servicios

Para Gerhart y Feng (2021), los "servicios" se refieren a actividades o asistencia proporcionadas por expertos externos con el fin de mejorar la calidad, eficiencia o productividad de una empresa, lo que resulta en aumentos significativos de

productividad. Aunque la inversión en este servicio podría ser alta en comparación con los beneficios inmediatos, se destaca la importancia de considerar los retornos a largo plazo y la necesidad de evaluar cuidadosamente el costo-beneficio antes de adoptar tales prácticas.

Capítulo III: Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

Según Arias y Covinos (2021), la hipótesis es una suposición o afirmación tentativa que se hace para explicar un fenómeno o resolver un problema. Es un paso fundamental en el proceso de investigación científica, ya que guía la recolección de datos para probar su validez.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) indican que la hipótesis puede surgir desde distintos aspectos y fuentes de información, como observaciones previas, teorías existentes, evidencia empírica, o incluso intuiciones personales. Puede estar basada en una presunción inicial que luego es sometida a pruebas rigurosas para verificar su veracidad.

De igual forma, Ríos (2017) indica que las hipótesis son importantes porque proporcionan una base para la investigación científica al establecer una dirección y un propósito claros para el estudio, ayudando a guiar el proceso de investigación proporcionando una estructura para recopilar datos, analizar resultados y sacar conclusiones.

3.1.1. Hipótesis General

HG: Existe relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

3.1.2. Hipótesis Específicas

HE1: Existe relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

HE2. Existe relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

3.2. Identificación de variables

En base a Arias y Covinos (2021) son características, atributos, conceptos o condiciones que pueden ser medidas, cuantificadas o categorizadas para el propósito de estudio. Son elementos fundamentales en el diseño y análisis de investigaciones, ya que permiten a los investigadores entender las relaciones entre diferentes fenómenos y probar hipótesis. Según Ríos (2017) las variables son los elementos que se manipulan, observan o miden en un estudio para comprender su relación y su impacto en el fenómeno de interés.

En base a ello, las variables del presente estudio son:

V1: Gestión de Procesos

V2: Productividad Laboral

3.2.1. Análisis de variable: Gestión de Procesos

Respecto a la gestión de procesos, es considerada el conjunto de actividades y prácticas destinadas a diseñar, controlar, mejorar y optimizar los procesos operativos y de negocio de una organización con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos estratégicos. Además, se centra en entender y mejorar cómo se llevan a cabo las actividades dentro de una organización, desde la identificación de los procesos clave hasta la implementación de mejoras continuas (Bravo, 2009).

En la tesis, se estudia la medida en que se establece la relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023. La gestión de procesos es una metodología empresarial que tiene como finalidad optimizar y mejorar continuamente los procesos internos de una organización; al hacerlo, se promueve la efectividad del funcionamiento organizacional y se fortalece la productividad laboral de varias maneras.

De igual forma, las organizaciones deben reconocer la importancia de la gestión de procesos y cuya aplicación dentro de la organización es crucial, ya que ha demostrado resultados óptimos y se considera esencial para el funcionamiento óptimo de las empresas actuales.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Instrumento
Gestión de Procesos	Es el análisis y la comprensión detallada de los procesos existentes en una organización, con el objetivo de mejorar las distintas actividades relacionadas a incrementar el valor a la organización (Bravo, 2009).	La gestión de procesos será evaluada a través de sus dimensiones: mapa de procesos y modelamiento de procesos. Estas dimensiones se expondrán utilizando una escala de nivel ordinal, expresada en Escala Likert.	Mapa de procesos	Procesos estratégicos Proceso operativo Proceso de apoyo	1,2,3,4,5,6, 7,8,9,10	Ordinal 1=Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de Gestión de procesos
			Modelamiento de procesos	Flujograma de información Lista de tareas de una actividad Nivel de complejidad de las actividades	11,12,13,14, 15		
Productividad Laboral	Es la forma en que se administran los recursos dentro de una organización para producir bienes o servicios, (Chiavenato, 2009).	La productividad laboral será evaluada a través de sus dimensiones: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral y factores operacionales de la productividad laboral. Estas dimensiones se expondrán utilizando una escala de nivel ordinal, expresada en Escala Likert.	Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral	Motivación Satisfacción	16,17,18,19, 20,21,22,23,24	Ordinal 1=Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Cuestionario de Productividad Laboral
		Factores Operacionales de la Productividad Laboral	Eficiencia Eficacia	25,26,27,28,29,30			

Capítulo IV: Metodología

4.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente trabajo fue cuantitativo; ya que según Arias (2020) se realiza un riguroso análisis de los datos por medio de métodos y procesos estadísticos, con el propósito de conocer los grados y niveles de las variables consideradas para el desarrollo de la tesis, asimismo se realizan análisis inferenciales para establecer relación entre las variables.

Según Ñaupas et al. (2014), el enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para comprender fenómenos, establecer patrones, identificar relaciones causales y generalizar resultados. Este enfoque se caracteriza por su énfasis en la objetividad, la medición precisa y el análisis estadístico de los datos.

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, ya que permitió evaluar las variables de estudio “gestión de procesos” y el “productividad laboral” mediante el uso de dos cuestionarios, instrumentos que nos permitirán procesar y cuantificar los datos y así poder dar respuesta al problema planteado y validar la hipótesis del presente estudio.

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica, ya que según Hernández y Mendoza (2018) se centra en la adquisición de conocimientos y la comprensión de fenómenos sin una aplicación práctica inmediata, cuyo objetivo principal es ampliar la comprensión de los principios fundamentales y las teorías que gobiernan un fenómeno o un campo específico.

Para Arias y Covinos (2021) la investigación básica busca generar conocimiento teórico sólido y fundamentado en principios científicos, por lo que, no está orientada a

la solución de problemas prácticos o a la aplicación directa de los resultados en la industria o la sociedad. Para Hernández y Mendoza (2018) la investigación de tipo básica se caracteriza por tener flexibilidad metodológica para explorar y descubrir fenómenos, lo que puede implicar el uso de métodos cualitativos, cuantitativos o mixtos, según sea necesario.

Tras lo expuesto, la presente investigación fue de tipo básica, ya que, el objetivo fue analizar la gestión de proceso y su relación con la productividad laboral e incrementar el conocimiento de ambas variables en el sector de transportes, con la finalidad de contribuir teóricamente y con datos objetivos a esta área de estudio.

4.3. Nivel de investigación

Según Ríos (2017) implica tanto la descripción detallada de un fenómeno o situación particular como la exploración de las relaciones y conexiones entre sus diferentes aspectos. Esto puede implicar la recolección y análisis de datos descriptivos para comprender la naturaleza y características del fenómeno, así como el examen de las relaciones entre variables o elementos para explorar su interacción y dinámica. Asimismo, Arias y Covinos (2021) indican que este enfoque puede ser útil en diferentes áreas de investigación, como la sociología, la psicología, la educación, entre otras, donde se busca comprender la complejidad y las interrelaciones de los fenómenos estudiados.

De esta forma, el alcance fue de tipo descriptivo – relacional; puesto que el estudio busca determinar la vinculación y/o relación entre las variables consideradas en el estudio, asimismo fue descriptivo porque pretenderá detallar las características principales de la gestión de proceso y la productividad laboral (Hernández & Mendoza, Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018).

4.4. Métodos de investigación

La investigación utilizó el método científico, el cual es un proceso que investiga fenómenos naturales, adquiriendo nuevos conocimientos o refinando y corrigiendo conocimientos existentes (Arias J. , 2020).

Para Hernández y Mendoza (2018) el método científico es un conjunto de normas, principios y procedimientos que guían el proceso de investigación científica. Estas normas aseguran que la investigación sea sistemática, objetiva, reproducible y basada en evidencia, estableciendo un marco riguroso para la formulación, prueba y revisión de hipótesis, así como para la interpretación de resultados.

4.5. Diseño de investigación

La tesis siguió un diseño no experimental; por lo que no existió manipulación de las variables de manera deliberada, asimismo, no se hicieron intervenciones ni se acomodaron los datos a conveniencia del investigador, de esta forma solo se midieron las variables en su contexto natural (Hernández & Mendoza, 2018).

Según Arias y Covinos (2021) el diseño no experimental se centra en la observación y la recopilación de datos tal como se presentan en su entorno natural, con el objetivo de proporcionar información relevante para comprender y abordar estos fenómenos complejos.

4.6. Población y muestra

4.6.1 Población

La población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y que son objeto de estudio, la cual puede ser finita o infinita (Arias J. , 2020). Según Hernández y Mendoza (2018) es importante definir

claramente la población en el inicio de cualquier investigación, ya que la selección de la población adecuada determinará la relevancia y aplicabilidad de los resultados obtenidos. Por lo que para la población del estudio se consideraron a 280 de los trabajadores de la empresa de transporte Libertad S.A.C.

4.6.2 Muestra

A. Unidad de análisis

Según Hernández y Mendoza (2018), la unidad de análisis es la entidad específica que se estudiará y de la cual se recopilarán datos, definida por los objetivos de investigación y el diseño del estudio.

En este caso la unidad de análisis serán los trabajadores de la empresa de transporte Libertad S.A.C.

B. Selección de la muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para realizar observaciones o mediciones, la cual refleja características clave para la investigación (Hernández & Mendoza, Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 2018).

Según Ríos (2017) la muestra es un grupo más pequeño de elementos o individuos que se elige de manera deliberada para representar a la población en su conjunto; la muestra se selecciona con el propósito de obtener información sobre la población de interés de una manera eficiente y válida.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = 280 Total de trabajadores

α = Nivel de confianza de 95%

e = 5 % margen de error

z = 1.96

n = 163 tamaño de la muestra

C. Tamaño de la muestra

De esta forma, la muestra estuvo establecida por la cantidad de 163 trabajadores de la empresa de transporte Libertad S.A.C.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Bernal (2016) las técnicas son métodos o procedimientos utilizados para recopilar información relevante y necesaria para una investigación o estudio. Estas técnicas varían dependiendo del tipo de datos que se necesiten recoger y de la naturaleza de la investigación.

Para Arias y Covinos (2021) la elección de la técnica adecuada depende de diversos factores, como los objetivos de la investigación, el tipo de datos que se necesitan, la disponibilidad de recursos y la población de interés.

En la presente investigación la técnica utilizada fue la encuesta, según Hernández y Mendoza (2018) es una técnica de recolección de datos que se utiliza para recopilar información sistemática y estandarizada de una muestra de individuos, con el objetivo de obtener datos sobre opiniones, actitudes, comportamientos, características demográficas u otras variables de interés. Para Ríos (2017) las encuestas suelen llevarse a cabo mediante la formulación de preguntas específicas a los participantes, las cuales pueden ser cerradas (con opciones de respuesta predefinidas) o abiertas (permitiendo respuestas libres).

En base a ello, se aplicó la técnica de encuesta a los trabajadores de la empresa Transportes Libertad S.A.C.

4.7.1 Cuestionario

Cuestionario de la Gestión de procesos

El instrumento para la presente investigación fue el cuestionario de la gestión de procesos, el cual fue tomado de Alccamari et al. (2019). El cuestionario para la variable gestión de procesos tiene la siguiente estructura:

- Dimensión 1: Diseño de mapa de procesos (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 ítems)
- Dimensión 2: Modelamiento de procesos (11,12,13,14,15 ítems)

Cuestionario de Productividad Laboral

El instrumento para la presente investigación fue el cuestionario de productividad laboral, el cual fue tomado de Alccamari y Cuba (2019).

El cuestionario para la variable productividad laboral tiene la siguiente estructura:

- Dimensión 1: Factores individuales (16,17,18,19,20,21,22,23,24 ítems)
- Dimensión 2: Factores Operacionales de la Productividad Laboral (25,26,27,28,29,30 ítems)

4.8. Validez y confiabilidad

Alccamari y Cuba (2019) validaron los cuestionarios de gestión de procesos y la productividad laboral, mediante juicio de expertos. Para esta validación, se consultó a tres especialistas en el tema, quienes recibieron una serie de documentos originales, tales como la operacionalización de ambas variables, la matriz de consistencia, el

instrumento de recolección de datos, el cuestionario, el formato de validación y los resultados del alfa de Cronbach. El objetivo fue certificar la validez del instrumento, garantizando que pudiera medir las variables de manera objetiva, precisa, auténtica y legítima.

Tabla 3

Validación de expertos

Nombre y Apellidos	Determinación
Lic. Gonzalo Teófilo Moya Béjar	Aplicable
Mg. David Jerico Barreto Olmedo	Aplicable
Mg. Fernando Pozo Gonzales	Aplicable

Nota. Tomado de “La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018” de Alccamari y Cuba (2019).

Para la confiabilidad de ambos cuestionarios, se realizó una prueba piloto con una muestra de diez (10) personas seleccionadas aleatoriamente. Durante esta prueba, no se realizaron cambios en el instrumento. Los resultados de la prueba piloto fueron sometidos al programa SPSS para calcular el alfa de Cronbach, obteniendo estadísticas que demostraron buenos niveles de confiabilidad para ambos cuestionarios. Las tablas 3 y 4 muestran los resultados correspondientes a la validación y confiabilidad de los cuestionarios de Gestión de Procesos y de Productividad Laboral, los cuales fueron aprobados para su aplicación, demostrando así su efectividad en medir las variables propuestas.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos

VARIABLES	Alfa de Cronbach	Nro. de elementos	Determinación
			n

Gestión de procesos	,846	15	Aplicable
Productividad laboral	,929	15	Aplicable
Gestión de procesos y productividad laboral	,946	30	Aplicable

Nota. Tomado de “La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018” de Alccamari y Cuba (2019).

Según la tabla 3 y la tabla 4, el Cuestionario de Gestión de Procesos y el Cuestionario de Productividad Laboral, fueron aprobados para su aplicación, demostrando buenos niveles de validez y confiabilidad.

Capítulo V: Resultados

5.1. Descripción del trabajo de campo

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, para lo cual se solicitó permiso a la entidad seleccionada como unidad de estudio. Una vez obtenido el permiso, se coordinaron las fechas para la aplicación de los instrumentos. Los datos obtenidos se codificaron y se trasladaron al software SPSS v.25, donde se llevaron a cabo los siguientes análisis estadísticos:

- a) **Análisis Descriptivos:** Se emplearon para resumir y describir las características básicas de los datos recolectados. Esto incluyó la generación de medidas de tendencia central para cada variable, proporcionando una visión general de la distribución de los datos.
- b) **Análisis Inferenciales:** Se emplearon para examinar la relación entre las variables y probar hipótesis. Esto incluyó pruebas de correlación para evaluar cómo las variables están interrelacionadas y determinar la fuerza de sus asociaciones.

Los resultados de estos análisis se presentan en tablas y gráficos, facilitando la interpretación de los datos y la visualización de las relaciones identificadas. La elección de estos métodos estadísticos se justifica por su capacidad para ofrecer una comprensión clara de las características de los datos y de las relaciones entre las variables en el estudio.

5.2. Presentación de resultados

Los análisis descriptivos se realizaron mediante frecuencias y porcentajes. Para el análisis inferencial, se utilizó inicialmente una prueba de normalidad (K-S) y se examinó la relación entre variables utilizando el coeficiente de correlación Rho de

Spearman. Los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos mediante los instrumentos se presentan a continuación:

Tabla 5

Niveles de la dimensión 1 de la gestión de procesos: Mapa de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	45	27,6	27,6	27,6
	Medio	80	49,1	49,1	76,7
	Alto	38	23,3	23,3	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

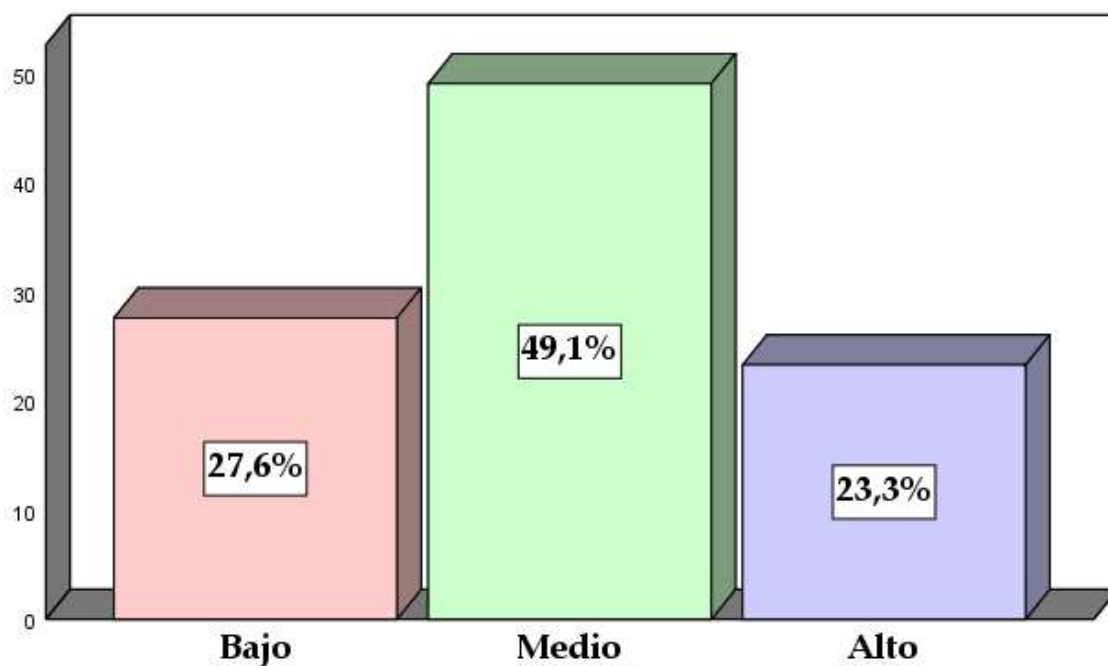


Figura 8. Niveles de la dimensión 1 de la gestión de procesos: Mapa de procesos

En la tabla 5 y figura 8, se muestran los niveles de la dimensión Mapa de procesos, donde el 49.1% de los encuestados indican un nivel medio en la dimensión ya mencionada, asimismo, el 27.6% manifiesta un nivel bajo, mientras que el 23.3% señala un nivel alto.

La dimensión Mapa de procesos se centra en cómo las organizaciones gestionan sus procesos internos. Alccamari y Cuba (2019) un mapeo efectivo es esencial para aumentar la eficiencia organizacional. Los resultados muestran que un porcentaje significativo de encuestados percibe que la gestión de los procesos no está completamente optimizada, lo que se refleja en los niveles medios (49,1%) y bajos (27,6%) observados. Medina et al. (2019) argumentan que una gestión adecuada de los procesos puede optimizar el rendimiento, lo cual coincide con los resultados observados. En términos de implicaciones prácticas, es fundamental invertir en capacitación y tecnología para perfeccionar la gestión de procesos, mejorar los procedimientos actuales y establecer sistemas de monitoreo continuo con el fin de elevar los niveles de desempeño registrados.

Tabla 6

Niveles de la dimensión 2 de la gestión de procesos: Modelamiento de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	30	18,4	18,4	18,4
	Medio	62	38,0	38,0	56,4
	Alto	71	43,6	43,6	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

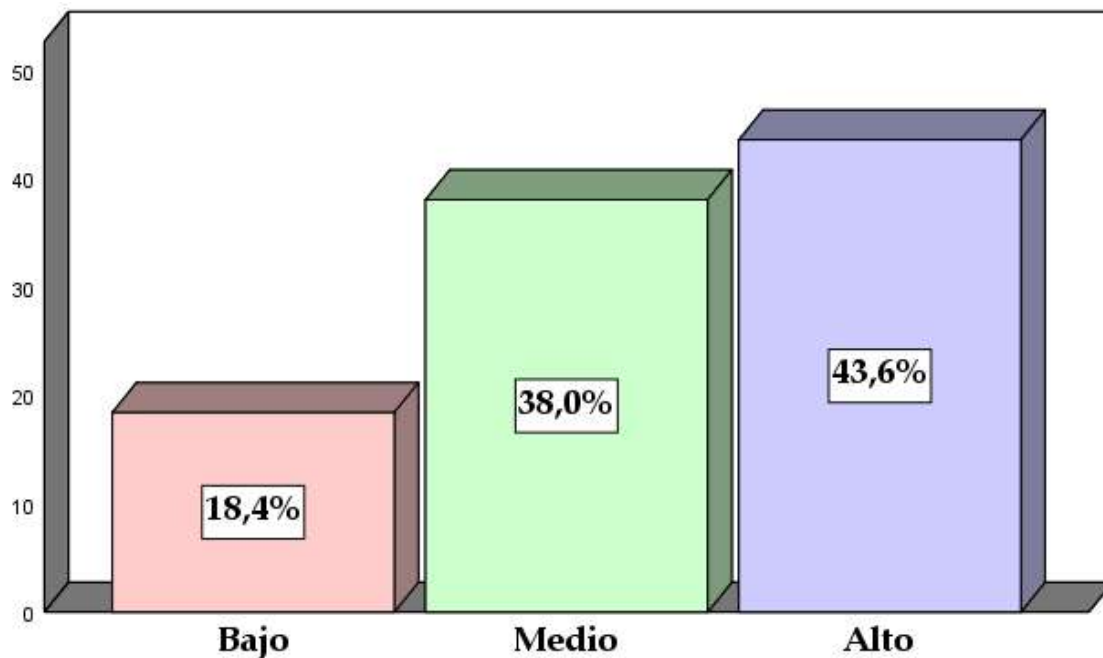


Figura 9. Niveles de la dimensión 2 de la gestión de procesos: Modelamiento de procesos

En la tabla 6 y figura 9, se muestran los niveles de la dimensión de la gestión de procesos: Modelamiento de procesos, donde el 43.6% de los encuestados indican un nivel alto en la dimensión ya mencionada, asimismo, el 38.0% manifiesta un nivel medio, mientras que el 18.4% señala un nivel bajo.

La dimensión Modelamiento de procesos se refiere a cómo las organizaciones diseñan y optimizan sus procesos para mejorar el rendimiento. Según Bravo (2009), el modelamiento efectivo de procesos es fundamental para alcanzar la excelencia operativa y la competitividad. La alta proporción de encuestados (43.6%) que indica un nivel alto sugiere que muchas organizaciones están bien posicionadas en esta área. Sin embargo, el 18.4% con niveles bajos indica que aún existen oportunidades para mejorar el diseño y la implementación de procesos. De acuerdo con Chiavenato (2009), un modelamiento adecuado permite optimizar recursos y mejorar la eficacia operativa. En cuanto a las implicaciones prácticas, para maximizar el impacto positivo del

modelamiento de procesos, es esencial enfocar esfuerzos en la actualización continua de los procesos existentes y en la capacitación de los equipos para mejorar la implementación y el seguimiento de los procesos modelados.

Tabla 7

Niveles de la gestión de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	35	21,5	21,5	21,5
	Medio	91	55,8	55,8	77,3
	Alto	37	22,7	22,7	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

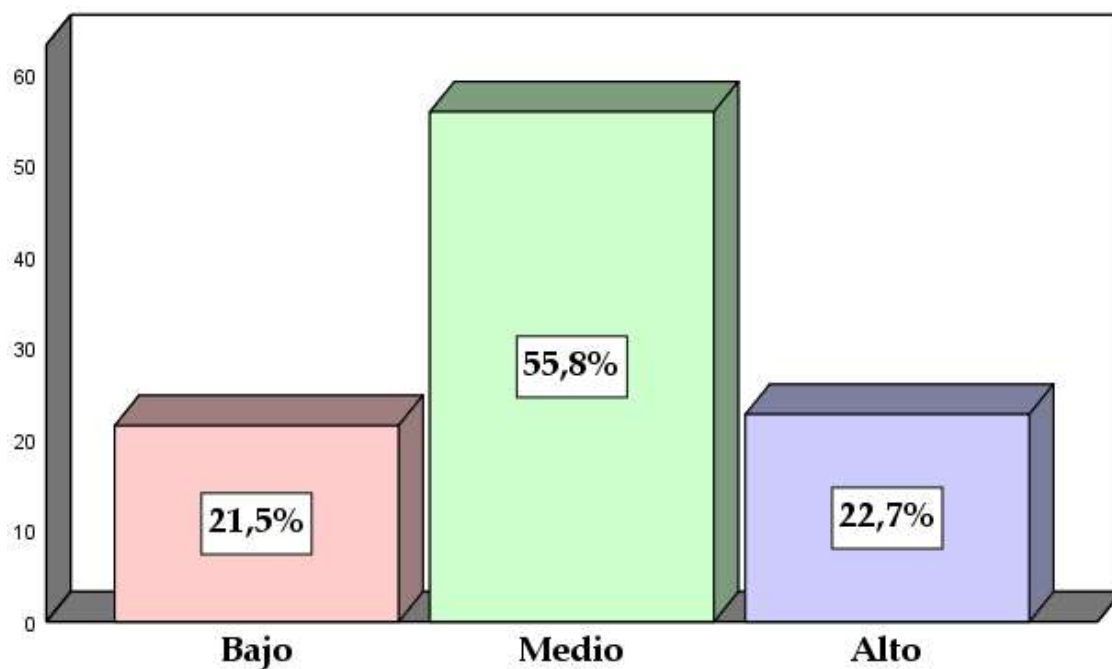


Figura 10. Niveles de la gestión de procesos

En la tabla 7 y figura 10, se muestran los niveles de la gestión de procesos, donde el 55.8% de los encuestados indican un nivel medio en la variable mencionada,

asimismo, el 22.7% manifiesta un nivel alto, mientras que el 21.5% señala un nivel bajo.

La gestión de procesos abarca la planificación, ejecución y supervisión de los procesos dentro de una organización para asegurar su eficiencia. Según Medina et al. (2019), una gestión de procesos efectiva es clave para mejorar la eficiencia organizacional y la calidad de los productos y servicios. La alta proporción de encuestados (55.8%) con niveles medios sugiere que, aunque hay una gestión estable, aún hay margen para mejoras significativas. El 22.7% que reporta niveles altos indica que algunas organizaciones están logrando una gestión óptima de procesos, mientras que el 21.5% con niveles bajos resalta áreas críticas que necesitan atención. Bravo (2009) subraya que una buena gestión de procesos puede traducirse en mayores niveles de eficacia y competitividad. Para elevar la gestión de procesos a un nivel alto, es fundamental implementar estrategias de mejora continua, como la optimización de procedimientos existentes y el fortalecimiento de la capacitación del personal para asegurar un manejo de los procesos.

Tabla 8

Niveles de la dimensión 1 de la productividad laboral: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	29	17,8	17,8	17,8
	Medio	82	50,3	50,3	68,1
	Alto	52	31,9	31,9	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

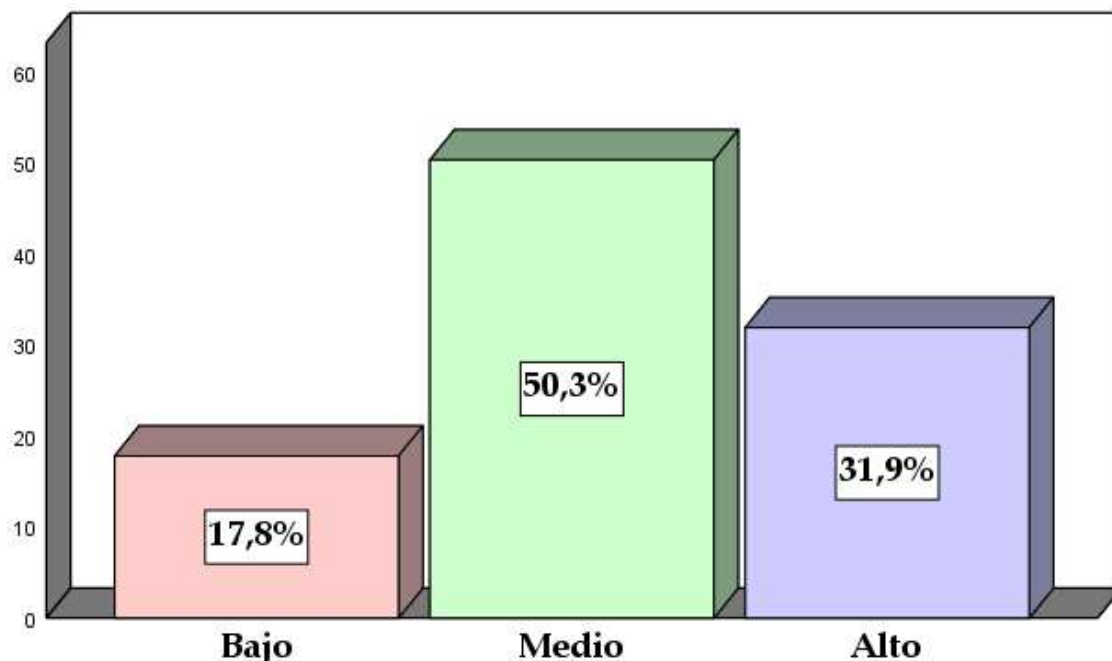


Figura 11. Niveles de la dimensión 1 de la productividad laboral: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral

En la tabla 8 y figura 11, se muestran los niveles de la dimensión 1 de la productividad laboral: Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral; donde el 50.3% de los encuestados indican un nivel medio en la dimensión ya mencionada, asimismo, el 31.9% manifiesta un nivel alto, mientras que el 17.8% señala un nivel bajo.

La dimensión Factores Individuales que Impactan la Productividad Laboral se enfoca en cómo aspectos individuales como la motivación, satisfacción y compromiso influyen en el rendimiento. Según Calvo et al. (2022), estos factores son cruciales para maximizar la productividad. La distribución de los niveles muestra que el 50.3% de los encuestados perciben un nivel medio, mientras que el 31.9% reporta un nivel alto, indicando que muchos trabajadores tienen un impacto positivo en la productividad. Sin embargo, el 17.8% con niveles bajos resalta áreas donde se podrían hacer mejoras significativas. Alccamari y Cuba (2019) afirman que entender y gestionar estos factores

puede mejorar significativamente el desempeño laboral. Las implicaciones prácticas sugieren que, en general, es vital invertir en programas de desarrollo personal y motivacional para elevar el impacto positivo de estos factores en la productividad.

Tabla 9

Niveles de la dimensión 2 de la productividad laboral: Factores de la productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	9,2	9,2	9,2
	Medio	124	76,1	76,1	85,3
	Alto	24	14,7	14,7	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

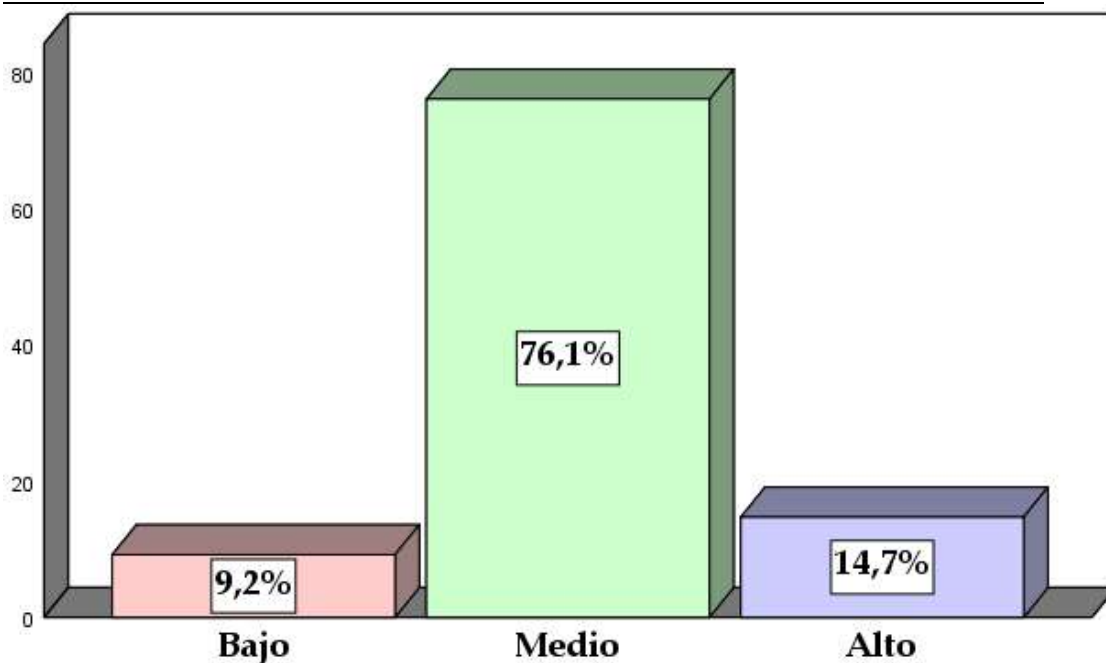


Figura 12. Niveles de la dimensión 2 de la productividad laboral: Factores de la productividad laboral

En la tabla 9 y figura 12, se muestran los niveles de la dimensión 2 de la productividad laboral: Factores de la productividad laboral; donde el 76.1% de los

encuestados indican un nivel medio en la dimensión ya mencionada, asimismo, el 14.7% manifiesta un nivel alto, mientras que el 9.2% señala un nivel bajo.

La dimensión Factores de la Productividad Laboral se centra en elementos como la eficiencia y eficacia que influyen en la productividad general. Según Fontalvo et al. (2018), estos factores son cruciales para evaluar el rendimiento organizacional. La mayoría de los encuestados (76.1%) perciben un nivel medio, lo que indica una gestión estable pero no óptima en estos factores. Solo el 14.7% reporta niveles altos, y un 9.2% señala niveles bajos, sugiriendo que hay áreas significativas de mejora. Franco et al. (2021) destacan que una atención adecuada a estos factores puede mejorar la eficacia operativa. Las implicaciones prácticas sugieren que se deben implementar estrategias para optimizar la eficiencia y eficacia en los procesos, con un enfoque en la capacitación y mejora continua para elevar los niveles de productividad.

Tabla 10

Niveles de la productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	10,4	10,4	10,4
	Medio	102	62,6	62,6	73,0
	Alto	44	27,0	27,0	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

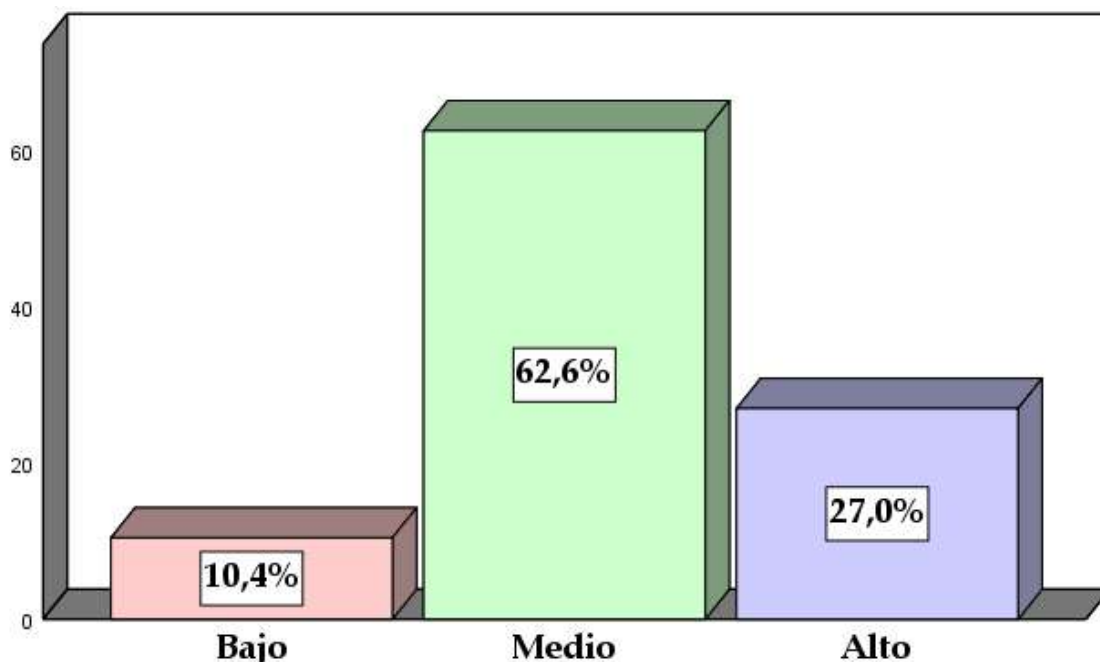


Figura 13. Niveles de la productividad laboral

En la tabla 10 y figura 13, se muestran los niveles de la gestión de procesos, donde el 62.6% de los encuestados indican un nivel medio en la variable mencionada, asimismo, el 27.0% manifiesta un nivel alto, mientras que el 10.4% señala un nivel bajo.

La dimensión general de la Productividad Laboral refleja cómo las organizaciones gestionan y maximizan el rendimiento de sus empleados. Según Chiavenato (2009), una adecuada gestión de la productividad laboral es fundamental para el éxito organizacional. La mayoría de los encuestados (62.6%) indica niveles medios, sugiriendo que la productividad es estable, pero podría mejorarse significativamente. El 27.0% reporta niveles altos, lo que indica que algunas organizaciones están logrando buenos resultados, mientras que el 10.4% señala niveles bajos, destacando áreas que requieren atención. Las implicaciones prácticas sugieren que, para elevar la productividad general, es crucial implementar estrategias que

optimicen la eficiencia y fortalezcan la gestión del desempeño, incluyendo programas de capacitación y mejoras en los procesos de trabajo.

5.3. Contrastación de resultados

La normalidad de los datos es fundamental en el análisis estadístico para aplicar correctamente las pruebas paramétricas. Cuando se asume que los datos siguen una distribución normal, se justifica el uso de métodos como el coeficiente de correlación de Pearson, que evalúa la relación lineal entre variables continuas. Este enfoque es válido cuando el valor de p obtenido es mayor a 0.05, indicando que los datos se distribuyen de manera normal y permitiendo conclusiones más precisas sobre la asociación entre las variables analizadas.

Tabla 11

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión De Procesos	,177	163	,000
Productividad Laboral	,111	163	,000

En la Tabla 11, se observa la aplicación de la prueba de normalidad de las variables, debido a que la muestra es superior a 50 se empleó el estadístico de Kolmogorov de Smirnov (k-s) para poder conocer la distribución de los datos de cada una de las variables.

La variable gestión de procesos y productividad laboral obtuvieron un nivel de significancia igual a .000, siendo menor a .05 (p-valor). Dado que ambas variables no siguen una distribución normal, se seleccionó el cociente de relación de Spearman, para establecer la relación entre las variables ya mencionadas.

Para Ore et al. (2020) el coeficiente de correlación de Spearman es una medida no paramétrica que evalúa la relación entre variables cuando los datos no siguen una distribución normal. Es particularmente útil cuando se trabaja con datos ordinales o cuando no se cumplen los supuestos de normalidad requeridos para métodos paramétricos. El nivel de significancia se interpreta de la siguiente manera: si el valor p es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula (H_0). En cambio, si el valor p es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis alternativa (H_a).

5.3.1. Prueba de Hipótesis General.

H0: No existe relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

H1: Existe relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

Tabla 12

Relación entre la Gestión de Procesos y Productividad Laboral

			Productividad Laboral
Rho de Spearman	Gestión de Procesos	De Coeficiente de correlación	de ,813**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	163

En la tabla 12 se muestra la relación entre la gestión de procesos y productividad, donde se obtuvo un cociente de relación de .813, y un nivel de significancia de .000, dado que el nivel de significancia está por debajo del 0.05.

Se confirma que existe una relación significativa entre las variables seleccionadas como objeto de estudio. Estos resultados tienen implicaciones prácticas importantes para la empresa Trade Sandder Group S.A.C. Al observar la relación

positiva entre la gestión de procesos y la productividad laboral, se tiene en cuenta que en base a la teoría de Deming (1986), se considera que la empresa implemente políticas de capacitación enfocadas en el modelamiento eficiente de procesos. Además, la estandarización y mejora continua de los procesos operativos pueden ser clave para aumentar aún más la productividad.

5.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas.

H0: No existe relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Mapa de Procesos y Productividad Laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

H1: Existe relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Mapa de Procesos y Productividad Laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

Tabla 13

Relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Mapa de Procesos y Productividad Laboral

			Productividad Laboral
Rho Spearman	de Mapa procesos	de Coeficiente correlación	de ,786**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	163

En la tabla 13 se muestra la relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Mapa de Procesos y productividad, donde se obtuvo un cociente de relación de .786, y un nivel de significancia de .000, dado que el nivel de significancia está por debajo del 0.05.

Se confirma que existe una relación significativa entre la dimensión 1 y la variable 2 seleccionada como objeto de estudio. Esto sugiere que una gestión clara y

efectiva del Mapa de Procesos mejora la eficiencia laboral, alineándose con la teoría de Hammer y Champy (1994), que resalta la importancia de un Mapa de Procesos bien definido para optimizar la productividad. En términos de implicaciones prácticas, esto significa que la empresa debería fortalecer la documentación y el seguimiento de los procesos operativos para maximizar la eficiencia y el rendimiento de los colaboradores.

H0: No existe relación entre la dimensión 2 de la Gestión de Procesos: Modelamiento de Procesos y Productividad Laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

H1: Existe relación la dimensión 2 de la Gestión de Procesos: Modelamiento de Procesos y Productividad Laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.

Tabla 14

Relación entre la dimensión 2 de la Gestión de Procesos: Modelamiento de Procesos y Productividad Laboral

			Productividad Laboral
Rho	de Modelamiento	Coefficiente de correlación	,745**
Spearman	de procesos	Sig. (bilateral)	,000
		N	163

En la tabla 14 se muestra la relación entre la dimensión 1 de la Gestión de Procesos: Modelamiento de Procesos y productividad, donde se obtuvo un cociente de relación de .786, y un nivel de significancia de .000, dado que el nivel de significancia está por debajo del 0.05.

Se confirma que existe una relación significativa entre la dimensión 1 y la variable 2 seleccionada como objeto de estudio. Coincidiendo con los señalados por

Nuñez et al. (2022), quienes explican que el modelamiento de procesos, al representar gráficamente la secuencia de actividades y sus interrelaciones, facilita el análisis y la optimización de los procesos. Rojas et al. (2022) añaden que el uso de flujogramas de información ayuda a estandarizar los procedimientos y mejorar la calidad del modelado. Estos resultados tienen implicaciones prácticas importantes para la empresa Transportes Libertad S.A.C. La implementación de técnicas avanzadas de modelamiento de procesos, como el uso de notaciones estandarizadas y flujogramas de información, puede mejorar la comprensión de los procesos y facilitar la identificación de áreas de mejora.

5.4. Discusión de resultados

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023. Para ello, se realizaron encuestas al personal de la empresa Transportes, con el fin de recopilar información sobre sus niveles de gestión de procesos, la productividad laboral y cómo estas se relacionan entre sí. Los hallazgos del estudio revelaron un coeficiente de correlación significativo de $r = 0.813$ y un nivel de significancia de .000, lo cual indica una relación positiva, directa y alta entre el nivel de gestión de procesos y productividad laboral empleadas por el personal de la empresa de transporte. Este valor estadístico confirma de manera concluyente nuestra hipótesis inicial sobre la existencia de una asociación entre dichas variables.

Ayambo y Gonzales (2022). Realizaron una investigación similar, donde afirmaron que existe una asociación significativa entre las variables ya mencionadas. dicha afirmación se sustenta en la obtención de un cociente de relación de 0.750 y un nivel de significación de 0.000, lo que indica una correlación fuerte y estadísticamente

significativa. De igual manera Alccamari y Cuba, (2019) en su estudio sobre la relación entre la gestión por procesos y la productividad, revela resultados como una relación positiva fuerte y significativa entre ambos factores, con un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$), lo que confirma la relevancia estadística de la relación observada.

En relación al primer objetivo específico que fue determinar la relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023, se obtuvo como resultado la relación entre la dimensión de la gestión de procesos y la variable de productividad laboral, se obtuvo un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.786. Estos resultados indican claramente la existencia de una relación significativa entre ambas variables. Los resultados obtenidos tienen relación con lo obtenido por Ayambo y Gonzales (2022), quienes encontraron una correlación significativa entre la productividad laboral y la dimensión estudiada de los trabajadores del módulo de Electro en Ucayali en 2022, con un nivel de significancia de .862 según la prueba de Spearman. Este hallazgo sugiere que la forma en que se gestionan los procesos puede tener un impacto notable en la eficiencia laboral. Los resultados de esta investigación están relacionados con la investigación realizada por Calvo et al. (2022), quienes descubrieron que existe una conexión entre la dimensión estudiada y la productividad laboral. Según sus hallazgos indican que las variables muestran una completa independencia, lo cual significa que el crecimiento o desarrollo de una variable no necesariamente será igual al de la otra, destacan la importancia de conocer y aplicar estos resultados para el beneficio de las empresas. Asimismo, Ortega (2022); señaló que existe una conexión entre la dimensión planteada y la variable productividad laboral, la correcta identificación de las actividades empresariales en gráficos o mapas, así como la documentación exhaustiva y adecuada descripción de los procedimientos, influyen positivamente en la productividad de los

trabajadores. No se hallaron estudios que contradigan los hallazgos obtenidos en la investigación actual.

Para el segundo objetivo específico que fue determinar la relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023, se determinó un cociente de correlación de .745, con un nivel de significancia de .000, que es menor que 0.05 (valor p). Estos resultados corroboran la existencia de una relación significativa entre la dimensión de la gestión de procesos: modelamiento de procesos y la productividad laboral. Los datos recopilados guardan correlación con los descubrimientos realizados por Aroni (2021) quien en su estudio relacionaron el modelamiento de procesos con productividad laboral de trabajadores de la municipalidad de Huancavelica, indicando que existe una relación entre ellas, por medio de un p valor de .0.031 y un valor de significancia de 0.257 tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo específico demostrando que se relacionan de manera significativa. Estos resultados presentan una conexión con Ortega (2022) quien llegó a la conclusión de que si una empresa implementa mecanismos de mejora continua en su modelamiento de procesos para optimizarlos según las necesidades y así mejorar el rendimiento en la entrega de productos o servicios. Además, aplican el rediseño de procesos cuando alguno muestra deficiencias. Por lo tanto, la mejora de procesos está relacionada con la productividad de los trabajadores. De manera similar, Álvarez (2021) halló que la relación es significativa. Esto sugiere que se ha implementado una gestión que utiliza el reconocimiento como estímulo para articular un proceso gerencial que motive la producción del talento humano, con el objetivo de establecer un entorno organizacional favorable que fomente un mayor rendimiento laboral. Los investigadores respaldaron los resultados obtenidos; no obstante, no se encontraron estudios que contradigan la

relación entre la dimensión y la variable. Por lo tanto, se confirma la fiabilidad de los hallazgos obtenidos.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son relevantes tanto para Transportes Libertad SAC como para otras empresas del sector de transporte. Implementar mejoras en la gestión de procesos, como el rediseño de procesos ineficientes y la optimización continua basada en las necesidades operativas, puede resultar en un aumento significativo de la productividad laboral. En el caso de Transportes Libertad SAC, esto podría traducirse en una mayor rentabilidad, menores costos operativos y una mejora en la calidad del servicio ofrecido. Para otras empresas del sector, estos resultados sugieren que una inversión en la modernización de la flota y en la capacitación continua del personal puede mejorar su competitividad y capacidad de cumplir con regulaciones de seguridad más estrictas.

A pesar de los hallazgos del presente estudio, es importante considerar algunas limitaciones. Primero, el tamaño relativamente pequeño de la muestra podría restringir la generalización de los resultados a poblaciones más amplias, especialmente en comparación con investigaciones que han incluido más de 500 participantes (Vásquez, Rodríguez, La O León, & Padilla, 2021; Kasradze & Gulua, 2023), a 23 empresas de un sector en específico (Gutiérrez, Amado, & Palomino, 2022). Además, aunque los instrumentos utilizados proporcionaron datos cuantificables, como en estudios previos que emplearon encuestas para medir la gestión de procesos y la productividad laboral (Díaz A. , 2023; Aroni, 2021), la inclusión de entrevistas estructuradas podría haber ofrecido una visión más profunda de los factores que influyen en estos aspectos.

Las entrevistas podrían haber permitido una comprensión más detallada de los elementos que afectan la motivación y la satisfacción laboral, y podrían haber revelado factores adicionales a considerar. Según Gaibor (2022), se afirma que la gestión de

procesos incide en la productividad de la empresa SEGUVID. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones utilicen enfoques mixtos que integren encuestas y entrevistas para obtener una perspectiva más completa y amplíen el tamaño de la muestra para una comprensión más exhaustiva de los factores que contribuyen a una adecuada gestión de procesos y productividad laboral.

Conclusiones

PRIMERA: Existe una relación positiva, de intensidad alta y directa entre la gestión de procesos y productividad en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023. La investigación revela que las mejoras implementadas en la gestión de procesos, como la automatización de tareas y la coordinación operativa cotidiana, han sido determinantes para optimizar las operaciones diarias. En términos prácticos, esto significa que la empresa ha logrado reducir los tiempos de inactividad, minimizar errores operativos y mejorar la eficiencia general de sus operaciones. Una gestión de procesos bien estructurada permite una mejor asignación de recursos, un seguimiento más efectivo de las tareas y una respuesta más ágil a los problemas operativos. Estos resultados subrayan la necesidad de una revisión continua y ajuste de los procesos internos como catalizador para mantener y elevar los niveles de eficiencia y efectividad en un entorno empresarial dinámico.

SEGUNDA: Existe relación positiva, de intensidad alta y de relación directa entre la dimensión mapa de procesos de la variable gestión de procesos y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Transportes Libertad SAC en Arequipa - 2023. La estructuración y gestión efectiva del mapa de procesos, que incluye la identificación clara de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, ha contribuido significativamente a optimizar la eficiencia laboral. En la práctica, esto implica que la empresa ha podido visualizar de manera más clara las interacciones entre procesos, identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora. Como resultado, los colaboradores tienen una comprensión más precisa de sus responsabilidades y cómo su trabajo se integra en el conjunto de la operación, lo que lleva a una mejora notable en su desempeño y en la consecución de objetivos.

TERCERA: Existe una relación positiva, de intensidad alta y de relación directa entre la dimensión de gestión de procesos: modelamiento de procesos con la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Transportes Libertad SAC en Arequipa – 2023 con un cociente de correlación de .745, con un nivel de significancia de .000, que es menor que 0.05 (valor p). Este hallazgo subraya que los elementos clave del modelamiento de procesos, tales como el flujograma de información, la lista de tareas para cada actividad, y la definición del nivel de complejidad de las actividades, han tenido un impacto considerable en la mejora de la productividad del personal. En términos prácticos, esto indica que la implementación de un modelamiento detallado y bien estructurado permite a los colaboradores realizar sus tareas de manera más eficiente, reducir redundancias y errores, y mejorar la comunicación y coordinación dentro del equipo. La claridad en los procesos y la estandarización de procedimientos contribuyen a un entorno de trabajo más organizado y productivo.

Recomendaciones

PRIMERA: Se recomienda a la empresa Transportes Libertad S.A.C fortalecer y fomentar una cultura organizacional centrada en la gestión de procesos mediante la implementación de programas de capacitación continua para los colaboradores. Estos programas deben enfocarse en técnicas avanzadas de gestión de procesos, como metodologías Lean, Six Sigma y la gestión por procesos (BPM). La capacitación no solo consolidará los mecanismos y estrategias actuales, sino que también permitirá a los colaboradores desarrollar habilidades para adaptarse a cambios futuros en el entorno laboral. Esta recomendación se basa en la teoría de la administración por procesos, que sostiene que una cultura sólida en gestión de procesos es fundamental para lograr una mejora continua en la eficiencia organizacional (Hammer & Champy, 1994). Además, al promover una mentalidad de mejora continua, la empresa podrá implementar prácticas exitosas que podrían servir de modelo para otras organizaciones en el sector de transporte.

SEGUNDA: Se recomienda a la empresa que los supervisores y jefes realicen revisiones periódicas del mapa de procesos, asegurando que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades cambiantes del mercado. Se debe involucrar activamente a los colaboradores en estas revisiones mediante capacitaciones en mejora continua y la implementación de feedback. Esto fomentará una mayor participación y aportes de los empleados, contribuyendo a optimizar la eficiencia operativa y, por ende, la productividad laboral. Este enfoque se basa en el principio de la administración estratégica que sugiere que una alineación constante entre los procesos y los objetivos estratégicos es vital para el éxito organizacional (Porter, 1999). La actualización periódica permitirá ajustar los procesos a las demandas del mercado y las innovaciones tecnológicas, asegurando una respuesta ágil a los cambios del entorno.

TERCERA: Se recomienda a la empresa implementar tecnologías avanzadas que faciliten la gestión y monitoreo de flujos de trabajo, como sistemas de gestión de procesos (BPM) y herramientas de automatización. Estas tecnologías deben ser acompañadas por el establecimiento de métricas claras y objetivas para evaluar continuamente el impacto del modelamiento de procesos en la productividad laboral. La implementación de tecnologías permitirá una mayor visibilidad y control sobre los procesos, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de recursos. Esta recomendación está en línea con la teoría de la gestión de la calidad total (TQM), que aboga por el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional (Deming, 1986). Además, el uso de métricas ayudará a medir el éxito de las mejoras implementadas, asegurando que las prácticas sean sostenibles y contribuyan significativamente al éxito organizacional.

CUARTA: Se sugiere a la empresa desarrollar y documentar protocolos específicos para el modelamiento de procesos, que incluyan pasos detallados para la identificación, análisis y optimización de los procesos. Estos protocolos deben estar basados en marcos teóricos como el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) y la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968). Implementar protocolos estandarizados permitirá a la empresa abordar de manera sistemática las deficiencias en los procesos y mejorar la coherencia en la ejecución. Este enfoque no solo ayudará a mejorar la productividad, sino que también puede servir como base para estudios similares en otras organizaciones, proporcionando un modelo de referencia para la gestión de procesos en el sector de transporte y más allá.

QUINTA: Se recomienda a la empresa implementar un sistema de retroalimentación continua que permita a los empleados y supervisores aportar sugerencias y comentarios sobre los procesos y procedimientos. Este sistema debe

incluir encuestas regulares, reuniones de revisión y plataformas de comunicación para asegurar que el feedback se recoja de manera efectiva y se utilice para realizar mejoras en los procesos. Este enfoque se basa en la teoría del aprendizaje organizacional (Argyris & Schon, 1978), que sostiene que la retroalimentación y el aprendizaje continuo son esenciales para la mejora continua y la adaptabilidad organizacional. El sistema de retroalimentación no solo mejorará la participación de los empleados, sino que también facilitará la identificación de problemas antes de que se conviertan en grandes obstáculos para la productividad.

Referencias

- Aguilar, M., & Palma, P. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11757>
- Alccamari, I., & Cuba, P. (2019). *La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12867/2332>
- Álvarez, A. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 902-915. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Alzate, P., Hurtado, B., & Gómez, M. (2022). Gestión de la producción: evolución y tendencias de investigación . 9(18), 29-46. doi:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n18.a118>
- Ardila, R. (2024). actors Affecting Labor Productivity in the Global Construction Industry: A Critical Review, Classification and Ranking.: Factores que afectan la productividad laboral en la Industria Global de la Construcción: Una Revisión Crítica, Clasificación y Ranking. *Scientia Et Technica*, 29(01), 18-33. doi:[10.22517/23447214.25546](https://doi.org/10.22517/23447214.25546)
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (7 ed.). Caracas, Venezuela: Epsiteme. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp->

content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf

- Arias, J. (2020). *Proyecto de Tesis Guía para la elaboración*. Editorial Episteme.
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y Metodología de la Investigación*. Enfoques Consulting E.I.R.L.
- Aroni, A. (2021). *La gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica - año 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/4134>
- Ayambo, M., & Gonzales, J. (2022). *Gestión por procesos y productividad de los trabajadores de modulo de la empresa Electro Ucayali S.A. Pucallpa, 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali]. Retrieved from <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6075>
- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 984-996. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9043001>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Pearson PLC.
- Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller. Fondo de Cultura Económica.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es.
- Bravo, C. (2009). *Gestión de procesos*. Editorial Evolución S.A.

- Burches, E. (2020). Efficacy, Effectiveness and Efficiency in the Health Care: The Need for an Agreement to Clarify its Meaning. *International Archives of Public Health and Community Medicine*, 4(1). doi:10.23937/2643-4512/1710035
- Cabanilla, G., Cando, C., & Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Universidad y sociedad*, 14(3), 403-408. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2857>
- Cabanilla, G., Cando, C., & Valencia, M. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Universidad y sociedad*, 14(3), 403-408.
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11), 742-761. doi:10.23857/pc.v6i11.3296
- Calvo, D., Aguirre, L., & Calvo, C. (2022). Gestión de riesgos y productividad laboral en las instituciones públicas de la provincia de Ica, Perú. *Searching de ciencias humanas y sociales*, 3(2), 47-60. doi:10.46363/searching.v3i2.3
- Camacho, A., Ríos, J., Mojica, J., & Rojas, R. (2020). Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufacura. *Boletín De Innovación, Logística Y Operaciones*, 2(2), 37-42. doi:<https://doi.org/10.17981/bilo.02.02.2020.05>
- Campaña, M. (2022). Gestión por procesos como una herramienta para el desarrollo de la investigación científica en institutos superiores tecnológicos, auditoría y economía del conocimiento. *Revista Imaginario Social*, 5(1), 68- 82. Obtenido de <https://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/70>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias holguín*,

27(2), 4-10. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566671001>

Cedeño, R., & González, L. (2020). La gestión del proceso de transporte de carga para las empresas transportistas. *Ciget Holguín*, 25(1), 43-58. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407004/html/>

Cherrez, N., Maza, E., & Pacheco, A. (2021). Diseño de flujogramas en el sector Cooperativo - Economía Popular y Solidaria para la mejora de procesos. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 1545-1566. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094573>.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. .

Choquehuanca, N. (2013). De la trascendencia de los criterios de efectividad y productividad del novísimo Sistema Procesal Penal. *Revista Oficial del Poder Judicial*, 6(7-9), 177-200. doi:<https://doi.org/10.35292/ropj.v7i8/9.280>

Cortez, J., & Quisca, E. (2023). *Gestión logística y productividad en los trabajadores de la Empresa Noatum Logistics Perú INC. S.R.L., Arequipa, 2023*. [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12819/2062>

Cusolito, A., & Francis, W. (2021). *Productividad revisada. Cambio de paradigmas de análisis y políticas públicas*. Ediciones Uniandes y Banco Mundial.

Dávila, R., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Universidad y sociedad*, 14(2), 402-409. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2720>

- De la Rosa, T., & Brito, M. (2024). Sistema automatizado para el control de los procesos sustantivos de Vinculación con la sociedad de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información de la UMET. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(2), 182-191. doi:<https://doi.org/10.62452/yh2fav04>
- De León, C., & Moreno, M. (2020). Marco teórico para una revisión de literatura sistemática. *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1), 10-23. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/50c39c53e4b097533b3492dd/t/5fe3796904cc511c8d31f988/1608743281593/1_De+Le%C3%B3n-Casillas+%26+Moreno-Torres+%282020%29Marco+Te%C3%B3rico+para+una+Revisi%C3%B3n+d e+Literatura+Sistem%C3%A1tica.pdf
- Deming, W. (1986). *Improvement of Quality and Productivity through - Action by Management: Management can increase productivity by improving quality. Dr. Deming's fourteen points show the way. Why productivity increases with improvement.* National productivity review (Pre-1986) en línea.
- Díaz, A. (2023). *Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo.* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38830>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 158-170. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). *Fundamentals of business process management.* Springer. doi:10.1007/978-3-642-33143-5

- Durán, S., & Martínez, H. (2020). Capacitación del talento humano y la gestión de la calidad en instituciones del sector salud : Artículo de revisión. *Revista Científica Arbitrada En Investigaciones De La Salud GESTAR*, 3(6), 2-15. doi:10.46296/gt.v3i6.0013
- Espinosa, Y., Castro, C., López, C., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 41-55. doi:10.4067/S0718-33052020000100041
- Espinoza, Y., Castro, C., López, C., & Arencibia, R. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. 28(1), 41-55. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100041
- Flores, D. (16 de Junio de 2023). En México ha disminuido la productividad laboral. *México Social*. Obtenido de <https://www.mexicosocial.org/productividad-laboral/>
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1). doi:https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375
- Franco, J., Uribe, J., & Agudelo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *CEA*, 7(15), 2-26. doi:10.22430/24223182.1800
- Gadatsch, A. (2023). *Business Process Management*. Sankt Augustin, Germany: Springer. doi:10.1007/978-3-658-41584-6
- Gaibor, A. (2022). *La gestión por procesos y la productividad en la empresa SEGUVID Ambato – Ecuador*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8861>

- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796. doi:10.1177/0149206320978799
- Gómez, R., & Espín, R. (2022). Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5s. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949
- González, K., Román, K., & Bermeo, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229717>
- Gutiérrez, J., Amado, J., & Palomino, M. (2022). Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(10), 124-135. doi:<https://doi.org/10.35381/e.k.v5i10.2066>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Norma.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2021). Organizational culture processes for promoting innovation in small businesses. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 218-240. doi:<https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2020-0027>
- Hernández, G. (08 de Marzo de 2023). El 2022, un año perdido para la productividad laboral del país. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-2022-un-ano-perdido-para-la-productividad-laboral-del-pais-20230308-0092.html>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. La ruta cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado el 7 de Setiembre de 2022, de <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(16), 272–283. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Kasradze, T., & Gulua, E. (2023). Challenges and Opportunities for Teaching Practical Skills at Higher Education Institutions under the conditions of COVID-19 Pandemic. *10*(1), 95-110. doi:[10.26417/733dvf87y](https://doi.org/10.26417/733dvf87y)
- La República. (01 de Febrero de 2024). La productividad de EE.UU. aumenta a ritmo rápido y consolida el repunte de 2023. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/la-productividad-de-ee-uu-aumenta-a-ritmo-rapido-y-consolida-el-repunte-de-2023>
- Lages, J., & Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3). Obtenido de <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/4392>
- Londoño, E., & Gaviria, D. (2021). Gestión por procesos, un enfoque desde el factor “Recurso humano” en las organizaciones. *Adversia*(26), 1–8. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346536>
- Mamani, C., Palacios, T., Priori, M., & Tellez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. *INNOVA*

Research Journal, 8(1), 153-172. doi:
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>

Manrique, G. (25 de Setiembre de 2023). *El escenario de la productividad laboral en el Perú*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía:
<https://www.ipe.org.pe/portal/el-escenario-de-la-productividad-laboral-en-el-peru>

Marín, F., & Pérez, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Ciencias sociales*, 27(1), 162-176. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065533013>

Martínez, P. (2023). Eficacia, eficiencia y efectividad de la tutela jurisdiccional: un ensayo para reorientar sus conexiones funcionales. *Revista De Derecho De La Universidad Católica De La Santísima Concepción*(43), 74–97. doi:<https://doi.org/10.21703/issn2735-6337/2023.n43.04>

Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. doi:10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584

Medina, L., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*, 27(2), 328-342. doi:10.4067/S0718-33052019000200328

Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>

- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rem.v6i5.3165
- Montero, R. (23 de Mayo de 2023). Transporte, nuestra otra prioridad. *El Peruano*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/213411-transporte-nuestra-otra-prioridad>
- Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. *ACIMED*, 14(5).
- Noriega, C., Zambrano, F., Guerrero, M., & Silva, D. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509-522. doi:10.36390/telos252.18
- Núñez, E., Velásquez, R., Peña, Y., & Gonzáles, M. (2022). Modelación y simulación de un proceso de negocio de la gestión económica financiera en la Universidad de Moa. *Cofin Habana*, 16(1). Obtenido de <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/546>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/046.-mastertesis-metodologic81a-de-la-investigacioc81n-cuantitativa-cualitativa-y-redaccioc81n-de-la-tesis-4ed-humberto-ncc83aupas-paitacc81n-2014.pdf>
- Ore, H., Olórtogui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 1-13. doi:<https://doi.org/10.37787/zzg09z21>

- Ore, H., Olórtogui, E., & Ponce, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31-44. doi:10.37787/zzg09z21
- Ortega, P. (2022). *Gestión por procesos y su relación con la productividad de los trabajadores en la Empresa Inkas Berries Sac.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5877>
- Peña, D., Sanchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 120-131. doi:10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131
- Pereda, F. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(48), 153-159. doi:10.15381/gtm.v24i48.21828
- Ponce, L. (2019). *Gestión por procesos y su relación con la mejora continua en las instituciones educativas estatales de nivel secundario del distrito de Mariano Melgar - Arequipa 2018.* [Tesis de segunda especialidad, Universidad Nacional de San Agustín]. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8143>
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Décima ed.). Editorial Continental.
- Puyol, J. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 50–64. doi:10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31

- Quijia, J., Guevara, C., & Ramírez, J. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Politécnica*, 47(1). doi:10.33333/rp.vol47n1.02
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. doi:10.36791/tcg.v8i20.166
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. doi:10.36791/tcg.v8i20.166
- Ramos, F. (2021). Las competencias en la gestión de procesos estratégicos. 7(2), 128 - 143 . doi:http://dx.doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.2.10066
- Ramos, G., Hernández, A., Bolaños, O., & Almeida, S. (2021). Formulación del mapa de procesos de una Universidad Médica, requisito para la acreditación institucional. *San gregorio*, 11(46), 177-187. doi:10.36097/rsan.v1i46.1471
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf>
- Rojas, D., Cabrera, N., Rojas, D., & Acosta, L. (2022). Diseño de los flujos de información desde la concepción estructurada en el subsistema de inventario. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas - UNNE, Argentina*, 28(1). doi:http://dx.doi.org/10.30972/rfce.2815950
- Rojas, K. (2021). *Gestión por procesos y productividad de la empresa Minera Aurífera Cuatro de Enero Sociedad Anónima - Arequipa, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63301>

- Rojas, O., Silega, N., & Sánchez, M. (2019). Revisión sobre directrices prácticas para la calidad del modelado de procesos de negocio. *Revista cubana de ciencias informáticas*, 13(1). doi:10.1007/s13740-013-0022-4
- Roque, Y. (2023). *Gestión de procesos y la productividad en inversiones Mimar S.A.C. Lima*, 2021. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/35286>
- Solarte, A., Andrade, Y., & Herrera, H. (2024). General approach to management by processes in health services in Latin America: a literature review. *Informes Psicológicos*, 24, 69-89. doi:10.18566/infpsic.v24n1a05
- Soto, A. (2022). La gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 22(2), 465-495. doi:10.15517/aie.v22i2.48726
- Thi-Pham, K., & Bui-Xuan, D. (2021). La visión de Karl Marx de las fuerzas productivas y su desarrollo hoy. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 33(1), 221–230. doi:10.33975/riug.vol33n1.582
- Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473
- Vásquez, M., Rodríguez, Z., La O León, O., & Padilla, M. (2021). Gestión organizacional y productividad laboral en las unidades educativas en el Sur De Manabí De Ecuador. *South Florida Journal of Development*, 2(4). doi:10.46932/sfjdv2n4-003
- Vega, C., Briones, L., & Mendoza, C. (2022). Gestión por procesos: regularidades metodológicas y comportamiento de su implementación. *Revista Científica PUNKURI*, 1(2), 70-80. doi:<https://doi.org/10.55155/punkuri.v1i2.28>

- Villegas, E., Alava, H., Pone, J., & Palacios, D. (2020). Productividad total factorial y diferencias de ingreso a nivel internacional: 1950-2017. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 327-342. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063519024/html/index.html>
- Viteri, G., Romero, A., & Mendieta, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 1132-1152. doi:DOI 10.35381/cm.v8i3.831
- Zurita, J., Llerena, E., Guerrero, C., & Fierro, S. (2023). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Dominio De Las Ciencias*, 9(4), 106–131. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v9i4.3576>

Apéndices

Apéndice A. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis Nula	Variable 1	Enfoque de Investigación: Cuantitativo Nivel de Investigación: Descriptivo-relacional Tipo de Investigación: Básica Diseño de Investigación: No experimental Población y muestra: Trabajadores de la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa. Técnicas de recolección de datos: La técnica utilizada fue la encuesta <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de Gestión de procesos • Cuestionario de Productividad Laboral Técnicas de Procesamiento de datos: Se utilizó el software estadístico SPSS v.25 para llevar a cabo los análisis correspondientes.
¿Cuál es la relación entre la gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023?	Determinar la relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.	H0: No existe relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.	Gestión de Procesos Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de mapa de procesos • Modelamiento de procesos 	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Alternativa	Variable 2	
PE1. ¿Cuál es la relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023? PE2. ¿Cuál es la relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes	OE1. Determinar la relación entre el mapa de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023. OE2. Determinar la relación entre el modelamiento de procesos y la productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.	H1: Existe relación entre gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C, Arequipa 2023.	Productividad Laboral Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Factores individuales • Factores Operacionales de la Productividad Laboral 	

Libertad S.A.C, Arequipa
2023?

Apéndice B. Cuestionario de gestión de procesos

Sexo:

Edad:

Área:

Puesto:

Nº	Enunciado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera que se establecen planes estratégicos para el éxito de la empresa?					
2	¿La empresa realiza investigaciones de mercado orientada a las necesidades del cliente?					
3	¿La empresa considera propuestas de mejora para los procesos?					
4	¿Recibe la información apropiada de los procesos?					
5	¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de helados?					
6	¿La empresa recepciona adecuadamente la materia prima?					
7	¿Considera que el tiempo establecido para cada proceso es el adecuado?					
8	¿Es constante el mantenimiento que se realiza a las máquinas para la elaboración de helados?					
9	¿Considera que se lleva un control financiero en la empresa?					
10	¿La empresa brinda capacitaciones de acuerdo a su cargo/área?					
11	¿Considera que es correcto la distribución de funciones en la empresa?					
12	¿Se detalla adecuadamente la secuencia de cada proceso?					
13	¿Se le proporciona una lista de tareas para el desarrollo de sus actividades?					

14	¿Considera que los procesos deben detallarse en un manual de organización y funciones?					
15	¿La complejidad de un proceso debe ser registrado para un análisis posterior?					

Apéndice C. Cuestionario de productividad laboral

Nº	Enunciados	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Las actividades que realiza en su trabajo lo mantienen motivado?					
2	¿Recibe algún incentivo al cubrir horas extras?					
3	¿La empresa le brinda oportunidades de ascenso?					
4	¿Considera que hay un buen ambiente laboral en su área?					
5	¿El horario de trabajo que le ofrecen es adecuado?					
6	¿La remuneración que recibe es conforme a su área?					
7	¿Considera que la empresa valora su trabajo?					
8	¿Considera que la empresa le brinda un trabajo estable y seguro?					
9	¿La empresa considera sus inquietudes en su ámbito laboral?					
10	¿Se alcanza las metas propuestas en el menor tiempo posible?					
11	¿Utiliza adecuadamente los insumos, equipos y materiales de trabajo?					
12	¿Considera que tiene claro sus responsabilidades individuales?					
13	¿El trabajo que realiza asegura un producto de buena calidad?					
14	¿Cumple con la entrega de trabajos que se le asignan?					

15	¿Considera que su rendimiento es el adecuado para el crecimiento de la empresa?					
----	---	--	--	--	--	--

Apéndice D. Base de datos

	Gestión de Procesos															Productividad Laboral														
	V1 P1	V1 P2	V1 P3	V1 P4	V1 P5	V1 P6	V1 P7	V1 P8	V1 P9	V1 P10	V1 P11	V1 P12	V1 P13	V1 P14	V1 P15	V2 P1	V2 P2	V2 P3	V2 P4	V2 P5	V2 P6	V2 P7	V2 P8	V2 P9	V2 P10	V2 P11	V2 P12	V2 P13	V2 P14	V2 P15
S1	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S3	2	4	2	2	5	5	4	3	3	2	1	2	2	1	5	5	4	5	2	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	3
S4	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1
S5	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S6	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S7	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5
S8	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S9	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3
S10	1	2	2	3	3	5	2	3	4	1	1	1	4	1	1	1	1	3	2	4	2	4	3	2	2	4	2	2	1	
S11	2	1	3	2	1	4	3	1	2	1	1	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	3
S12	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S13	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S14	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S15	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S16	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S17	2	3	2	1	5	4	1	4	3	3	4	2	3	5	1	2	5	5	2	5	2	2	2	4	4	1	5	4	5	2
S18	4	4	1	4	2	2	5	2	4	4	4	3	3	1	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5
S19	2	4	2	2	5	5	4	3	3	2	1	2	2	1	5	5	4	5	2	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	3

S2	0	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1
S2	1	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S2	2	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S2	3	3	3	5	1	5	2	4	5	1	1	1	2	3	2	1	3	1	3	1	4	4	1	1	4	5	4	5	5	4	3
S2	4	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S2	5	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S2	6	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S2	7	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S2	8	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4
S2	9	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S3	0	5	3	3	1	2	5	3	4	2	4	3	2	1	2	5	3	4	2	5	5	1	2	2	1	5	4	2	4	2	4
S3	1	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1
S3	2	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S3	3	4	4	5	5	5	2	2	3	4	5	3	2	1	5	5	2	2	2	5	4	2	1	2	4	4	3	5	3	1	5
S3	4	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S3	5	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S3	6	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S3	7	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S3	8	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4

S3	9	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	
S4	0	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4
S4	1	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	
S4	2	2	4	1	3	3	3	4	2	4	4	4	5	1	4	5	3	2	4	1	1	2	4	3	4	3	3	4	4	1	4	
S4	3	2	1	3	2	1	4	3	1	2	1	1	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	3	
S4	4	2	4	2	2	5	5	4	3	3	2	1	2	2	1	5	5	4	5	2	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	3	
S4	5	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1	
S4	6	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S4	7	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S4	8	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S4	9	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5	
S5	0	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	
S5	1	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5	
S5	2	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	
S5	3	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3	
S5	4	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S5	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S5	6	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4	
S5	7	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	

S5 8	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S5 9	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S6 0	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1	
S6 1	4	3	1	4	5	3	4	4	2	3	1	2	5	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	5	4	3	2	5	3	4	
S6 2	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3
S6 3	3	4	5	4	1	2	3	1	4	3	3	5	3	4	5	5	5	3	2	4	3	4	3	5	2	5	1	5	5	3	
S6 4	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3	
S6 5	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S6 6	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S6 7	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2
S6 8	5	1	1	1	2	4	5	4	4	2	1	1	1	4	3	5	4	1	2	3	4	1	3	5	2	1	2	3	5	1	
S6 9	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S7 0	3	1	4	2	5	3	4	5	5	1	2	3	1	5	3	3	3	5	5	1	5	2	4	3	2	3	3	2	2	2	
S7 1	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S7 2	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S7 3	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S7 4	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3	
S7 5	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S7 6	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	

S7 7	2	4	2	2	5	5	4	3	3	2	1	2	2	1	5	5	4	5	2	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	3	
S7 8	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1	
S7 9	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S8 0	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S8 1	4	3	2	4	2	1	3	5	2	2	2	3	3	1	2	5	3	5	4	3	3	1	5	1	3	3	3	2	3	3	
S8 2	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3
S8 3	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3	
S8 4	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S8 5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S8 6	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4	
S8 7	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	
S8 8	1	2	4	5	1	4	3	2	4	3	1	5	2	5	1	5	3	2	4	5	2	1	2	1	5	2	2	2	3	5	
S8 9	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
S9 0	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1	
S9 1	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3	
S9 2	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1	
S9 3	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5	
S9 4	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3	
S9 5	2	1	3	2	1	4	3	1	2	1	1	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	2	2	3	

S9 6	2	3	5	2	5	3	4	3	4	4	2	1	2	1	2	3	3	5	5	3	2	1	4	5	3	3	1	4	2	1
S9 7	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S9 8	5	3	3	3	2	3	5	3	5	3	4	1	1	1	3	2	3	1	5	3	1	4	1	5	1	3	5	3	2	4
S9 9	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2
S1 00	3	1	3	1	5	3	1	2	1	4	2	1	2	1	1	1	1	3	5	2	4	5	3	3	3	4	3	3	1	3
S1 01	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3
S1 02	2	3	3	1	1	1	4	3	3	3	2	1	1	1	1	5	1	4	1	4	1	2	3	4	5	2	4	2	2	3
S1 03	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 04	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 05	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 06	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5
S1 07	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 08	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5
S1 09	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 10	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 11	4	4	2	4	1	4	2	5	3	3	1	5	2	5	4	2	2	5	1	4	1	2	2	3	1	5	5	3	3	3
S1 12	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 13	4	5	5	2	5	5	5	4	4	1	3	4	5	2	5	1	1	3	2	5	4	2	5	2	1	3	4	1	2	1
S1 14	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5

S1 15	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 16	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S1 17	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 18	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 19	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4
S1 20	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 21	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 22	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3
S1 23	5	2	1	5	2	1	4	2	5	2	3	1	4	3	3	3	1	4	1	5	4	4	2	3	2	1	5	4	1	1
S1 24	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 25	2	4	2	2	5	5	4	3	3	2	1	2	2	1	5	5	4	5	2	3	1	3	1	4	3	4	4	3	1	3
S1 26	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1
S1 27	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 28	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 29	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 30	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5
S1 31	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 32	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 33	1	3	1	3	5	4	3	1	3	4	5	2	4	1	2	4	4	5	5	2	5	1	1	2	4	4	5	4	1	5

S1 34	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 35	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S1 36	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 37	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 38	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4
S1 39	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 40	3	3	3	1	4	4	1	1	2	2	3	1	2	3	3	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	3	2	1	1
S1 41	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 42	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 43	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 44	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3
S1 45	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 46	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S1 47	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 48	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 49	4	3	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	4	4	1	4	5	2	2	5	1	2	2	3	3	2	4	5	4
S1 50	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3
S1 51	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 52	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4

S1 53	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 54	3	3	2	1	2	1	1	1	4	3	2	3	3	1	4	1	1	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	1	1	3
S1 55	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	5	2	3	5	2	5	4	1	1	5
S1 56	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 57	5	2	1	3	2	4	3	1	2	5	4	2	3	5	5	4	2	3	1	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	3
S1 58	1	1	2	3	1	2	5	5	2	3	2	1	4	1	1	5	4	3	4	2	2	2	5	2	3	4	1	2	2	3
S1 59	1	1	1	1	2	3	2	3	5	2	3	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	1	1	1	1	5	4	5	5	2
S1 60	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 61	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	5	5	1	2	5	5	4	4	2	1	3	2	1	1	2	3	5	2	4	1
S1 62	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	4
S1 63	5	1	1	5	3	5	2	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	2	4	3	3	3	5	4	3

Apéndice E. Consentimiento informado

Soy Diego Jafeth Huamán Romero y estoy llevando a cabo esta investigación titulada "Gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C., Arequipa 2023", como parte de mi titulación en la Universidad Continental, mediante el presente documento solicito su autorización para formar parte del estudio, el cual será detallado a continuación:

Propósito de la investigación:

El propósito de esta investigación es determinar la relación entre la gestión de procesos y la productividad laboral en dicha empresa.

Procedimiento:

Si decides participar, se te solicitará proporcionar información a través de encuestas. Asimismo, tu participación en esta investigación es completamente voluntaria. Puedes negarte a participar o retirarte en cualquier momento sin sufrir consecuencias adversas. La información que proporciones será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos recopilados se utilizarán únicamente con fines académicos y no se divulgarán datos personales sin tu consentimiento explícito.

Si tienes preguntas o inquietudes sobre la investigación, puedes comunicarte conmigo al siguiente número: **+51 963 807 805**

Al participar en esta investigación, manifiestas que has leído y comprendido la información proporcionada. Tu firma a continuación indica tu consentimiento voluntario para participar en la investigación "Gestión de procesos y productividad laboral en la empresa Transportes Libertad S.A.C., Arequipa 2023".

Firma del Participante: