TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUBGERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024"

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presentado por:
Andrea Rocio Villaseca Zambrano (0000-0003-0728-984X)

Asesor:
Wilder Oswaldo Jimenez Rivera (0000-0001-9288-8243)

Lima – Perú

2025

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Lima, 24 de julio del 2026

Los integrantes del Jurado de tesis:

Presidente: Dr. LA CRUZ ARANGO OSCAR DAVID
Miembro 1: Dr. ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA
Miembro 2: Dr. HUGO SALAS CANALES

Se reúnen para evaluar la tesis titulada: GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024 **con código N°** PRE-1-2025-00540

Presentada por la bachiller:

- ANDREA ROCIO VILLASECA ZAMBRANO

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesorados por: **Mg. Jiménez Rivera, Wilder Oswaldo**

Luego de haber evaluado el informe final de tesis y evaluado el desempeño de las egresadas de la carrera de Administración de Empresas en la sustentación, se concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista: ANDREA ROCIO VILLASECA ZAMBRANO			Nota (en letras): TRECE
Aprobado (X)	Aprobado - Muy buena ( )	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado firman en señal de conformidad.

Dr. LA CRUZ ARANGO OSCAR DAVID

Presidente del Jurado

Wilder Oswaldo Jiménez Rivera
DNI: 41003551

Mg. Jiménez Rivera, Wilder Oswaldo

Asesor (a)

Dr. ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA

Miembro 1

Dr. HUGO SALAS CANALES

Miembro 2

ANEXO 21: DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS[13]

Lima,12 de agosto de 2026

Señor,
Dr. Percy Mayta Tristan

Vicerrectorado de Investigación
Universidad Científica del Sur
Presente.

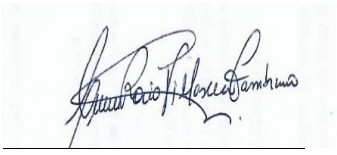
De nuestra consideración,

Yo: Andrea Rocio Villaseca Zambrano, estudiante/egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Científica del Sur, en conjunto con el asesor de tesis Jimenez Rivera Wilder Oswaldo, declaramos que este informe final de tesis/trabajo de investigación titulado: GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUBGERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024, sustentado para obtener el título/grado de Licenciada en Administración de Empresas, es original.

Es decir, no contiene plagio parcial ni total, cuando se utilizó información de fuentes externas se reconoció la autoría mediante la adecuada citación y los resultados obtenidos son producto entero de mi (nuestra) investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo esto en cumplimiento del Código de ética en la investigación, Reglamento del Comité de Integridad Científica, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos 14, que afirmamos conocer en su totalidad.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados, nos allanamos al proceso de investigación que establezca la Universidad y las posibles sanciones que pudieran surgir.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



Firma tesista
DNI:47745038



Firma del asesor de tesis
DNI: 41003551

[13] En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD
[14] Los documentos están en: https://investigacion.cientifica.edu.pe/reglamentos/

INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

Título del documento evaluado. Gestión de procesos y su incidencia en el desempeño laboral en la sub gerencia de compensaciones en un organismo de salud pública, 2024

Autores. Andrea Rocio Villaseca Zambrano

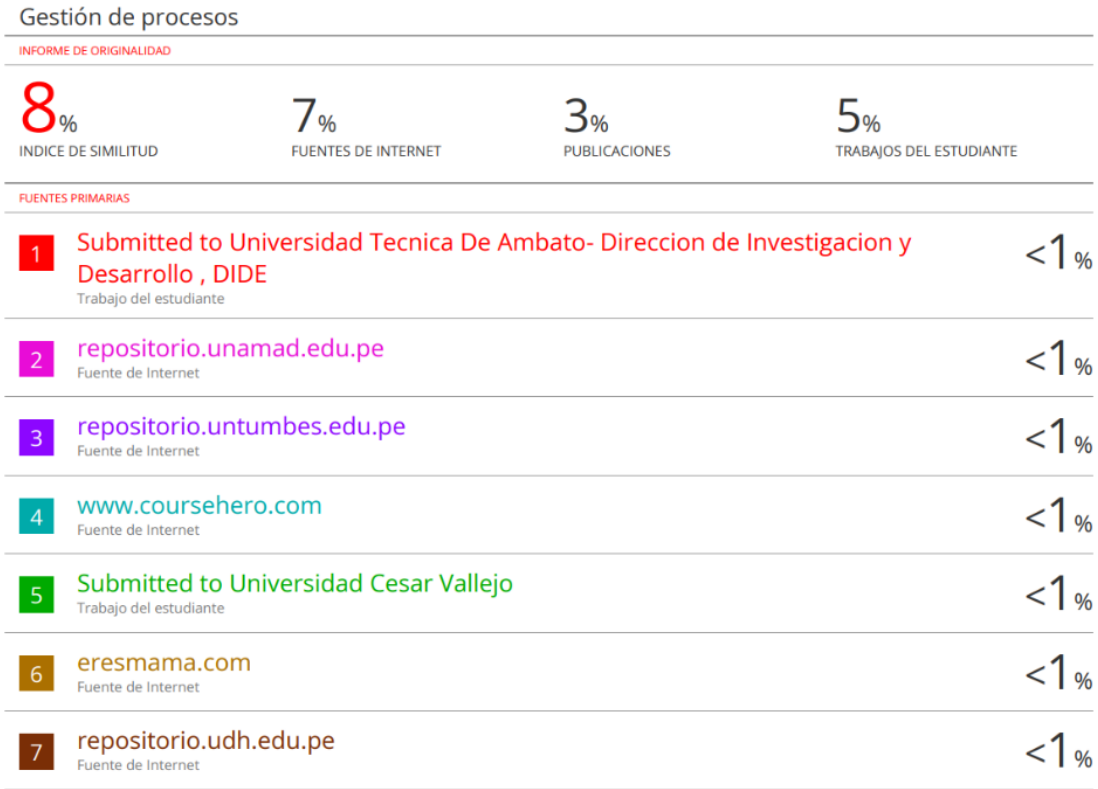
Mecanismo de revisión de originalidad. Evaluación con Turnitin (ID 3018328607).

Código de registro. PRE-1-2025-00540

Resultado de la evaluación. 8%

Revisado por. Mirtha Quispe Sayago.

Comentarios sobre la revisión. Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.



Gestión de procesos

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	3%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE Trabajo del estudiante	<1%
2	repositorio.unamad.edu.pe Fuente de Internet	<1%
3	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	eresmama.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Dedicatoria

A Emiliano, mi sol en los días grises y mi brújula cuando me perdí.

A Dios, por la fuerza invisible que me levantó más de una vez.

A mí, por ser raíz y ala al mismo tiempo: firme para resistir, ligera para seguir.

A mi familia, porque son la tierra donde aprendí que los sueños florecen con paciencia.

Andrea Rocio Villaseca Zambrano

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud por haber tenido la fortaleza y claridad necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi asesor, Jimenez Rivera Wilder Oswaldo, por su orientación y paciencia en cada revisión, y por aportarme no solo conocimiento técnico, sino también confianza en mi trabajo.

Al señor César Cama Aparicio (Q.E.P.D.), quien me inspiró desde los inicios de mi formación académica y me mostró, con su ejemplo, el valor de la vocación y la entrega.

A Marlene (Q.E.P.D.), más que mi tía, mi mejor amiga. Ella siempre enfrentó todo con valentía y me dejó la enseñanza de que está bien ser fuerte, pero también es valioso aceptar la ayuda de quienes nos quieren.

Y a quienes, con su apoyo silencioso o su compañía en los días grises, fueron luz en el camino. Y a aquella presencia que, con gestos y palabras, supo recordarme que la determinación también nace del corazón.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice de contenido

Dedicatoria ..... **i**

Agradecimiento ..... **ii**

Índice de tablas ..... **iii**

Índice de figuras ..... **iv**

Resumen ..... **v**

Abstract ..... **vi**

Introducción 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7

1.1. **Descripción de la realidad problemática** 7

1.2. **Formulación del problema** 11

1.2.1. *Problema general* 11

1.2.2. *Problemas específicos* 11

1.3. **Justificación de la investigación** 12

1.4. **Limitaciones de la investigación** 14

1.5. **Viabilidad de la investigación** 15

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 16

2.1. **Antecedentes de la investigación** 16

2.1.1. *Antecedentes internacionales* 16

2.1.2. *Antecedentes nacionales* 19

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.2. **Bases teóricas** 22

2.2.1. *Gestión de procesos (GP)* 22

2.2.2. *Desempeño laboral (DL)* 26

2.3. **Objetivos de la investigación** 29

2.3.1. *Objetivo general* 29

2.3.2. *Objetivos específicos* 29

2.4. **Formulación de hipótesis** 29

2.4.1. *Hipótesis general* 30

2.4.2. *Hipótesis específicas* 30

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO 31

3.1. **Diseño de la investigación** 31

3.2. **Tipo** 31

3.3. **Enfoque** 32

3.4. **Población** 32

3.5. **Muestra** 33

3.6. **Operacionalización de variables** 34

3.7. **Técnicas para la recolección de datos** 34

3.7.1. *Descripción de los instrumentos* 35

3.7.2. *Validez y confiabilidad de los instrumentos* 36

3.8. **Técnica para el procesamiento y análisis de datos** 38

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.9. **Aspectos éticos** 39

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 41

4.1. **Resultados descriptivos** 41

4.2. Prueba de Normalidad 62

4.3. Contraste de Hipótesis… 63

Hipótesis general 63

Hipótesis específica 1 64

Hipótesis específica 2 64

Hipótesis específica 3 65

Hipótesis específica 4 67

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68

5.1. **Discusión** 69

5.2. **Conclusiones** 73

5.3. **Recomendaciones** 75

CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN 79

Bibliografía 79

Lista de abreviaturas 89

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables

Tabla 2. Validación de expertos

Tabla 3. Confiabilidad del instrumento mediante Alpha de Cronbach

Tabla 4. Resultados de la dimensión Planificación

Tabla 5. Resultados de la dimensión Ejecución

Tabla 6. Resultados de la dimensión Medición

Tabla 7. Resultados de la dimensión Seguimiento

Tabla 8. Resultados de la dimensión Trabajo en equipo

Tabla 9. Resultados de la dimensión Compromiso organizacional

Tabla 10. Resultados de la dimensión Motivación

Tabla 11. Prueba de normalidad

Tabla 12. Regresión lineal para la hipótesis general

Tabla 13. Regresión lineal para la hipótesis específica 1

Tabla 14. Regresión lineal para la hipótesis específica 2

Tabla 15. Regresión lineal para la hipótesis específica 3

Tabla 16. Regresión lineal para la hipótesis específica

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice de Figuras

Figura 1. Distribución por edad de los participantes 42

Figura 2. Distribución por Régimen laboral de los participantes 43

Figura 3. Distribución por Género de los participantes..... 44

Figura 4. Distribución por Nivel de formación académica de los participantes..... 45

Figura 5. Distribución por Nivel de años de experiencia de los participantes..... 46

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice de Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia 90

Anexo 2: Matriz de operacionalización 91

Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación 92

Anexo 4: Validez de instrumentos por jueces expertos 95

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Resumen

La deficiente gestión de procesos en áreas administrativas del sector salud público representa un factor crítico que compromete el desempeño de los colaboradores; por ello, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia de la gestión de procesos en el desempeño laboral de los colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones de un organismo de salud pública durante el año 2024. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y nivel explicativo; la población estuvo conformada por 60 colaboradores, con quienes se trabajó a modo de censo, aplicándose un cuestionario virtual cuya confiabilidad fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores muy altos tanto a nivel global ($\alpha = 0.968$) como por variable: Gestión de Procesos ($\alpha = 0.944$) y Desempeño Laboral ($\alpha = 0.949$), lo que evidencia una sólida consistencia interna del instrumento; la variable gestión de procesos fue analizada a través de las dimensiones planificación, ejecución, medición y seguimiento, mientras que la variable desempeño laboral comprendió las dimensiones trabajo en equipo, compromiso organizacional y motivación. Los resultados obtenidos mediante regresión lineal demostraron que la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral ($R^2 = 0.675$), siendo la dimensión ejecución la de mayor incidencia ($R^2 = 0.591$); se concluyó que una gestión de procesos más ordenada y eficiente fortalece la productividad, el compromiso y la operatividad del personal, por lo que se recomienda priorizar el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y la optimización de los procesos internos del área.

Palabras clave: gestión de procesos, desempeño laboral, planificación, ejecución, seguimiento, trabajo en equipo, compromiso organizacional, motivación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Abstract

Deficient process management in administrative areas of the public health sector represents a critical factor that compromises employees' performance; therefore, this study aimed to determine the incidence of process management on the job performance of employees in the Compensation Sub-Management of a public health organization during 2024. The research adopted a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory design; the population consisted of 60 employees, with whom a census was conducted by applying a virtual questionnaire whose reliability was assessed through Cronbach's Alpha coefficient, yielding very high values both at the global level ($\alpha = 0.968$) and by variable: Process Management ($\alpha = 0.944$) and Job Performance ($\alpha = 0.949$), evidencing strong internal consistency of the instrument; the process management variable was analyzed through the dimensions of planning, execution, measurement, and monitoring, while the job performance variable comprised the dimensions of teamwork, organizational commitment, and motivation. Results obtained through linear regression demonstrated that process management significantly influences job performance ($R^2 = 0.675$), with the execution dimension showing the highest incidence ($R^2 = 0.591$); it was concluded that more organized and efficient process management strengthens productivity, commitment, and operational performance, and it is recommended to prioritize the strengthening of monitoring mechanisms and the optimization of the area's internal processes.

Keywords: process management, job performance, planning, execution, monitoring, teamwork, organizational commitment, motivation

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el reconocimiento de los trabajadores es esencial pues es considerado un pilar fundamental tanto en organizaciones públicas como privadas, por lo que, con el propósito de alcanzar efectos ventajosos, estas entidades procuran la incorporación de individuos calificados para desempeñar cada puesto.

En consecuencia, es tarea del área de Recursos Humanos articular y administrar los procedimientos internos de manera precisa y meticulosa a fin de potenciar el desempeño laboral a nivel organizacional. Esta necesidad ha cobrado relevancia a nivel global, impulsando a las organizaciones a adoptar marcos de gestión que optimicen sus procesos para que se ajusten a sus realidades institucionales.

El Estado peruano arrastra hace años una rigidez en su estructura laboral que no es menor, el cual refleja problemas de fondo que alimentan la percepción bastante extendida de que la gestión pública no funciona bien. Fue en ese contexto que surgió la Ley del Servicio Civil, una reforma orientada a cambiar esa lógica para incorporar personal que cumpla requisitos reales de idoneidad, apostar por la meritocracia y, con eso, mejorar tanto la calidad del servicio como las condiciones de quienes lo brindan.

El desempeño laboral de un servidor está muy relacionado con la satisfacción de que sus necesidades profundas, de pertenencia y sobre todo de estabilidad, estén cubiertas a través de condiciones externas favorables, como una remuneración adecuada y un entorno laboral positivo donde se priorice el trabajo en equipo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Ciertos elementos laborales, como la retribución pecuniaria, la estabilidad, el entorno, el estatus sociolaboral y las normativas, tienen la función de preservar un equilibrio de conformidad, es decir, evitar la insatisfacción. De forma paralela, los aspectos que propician la satisfacción son los denominados impulsores motivacionales, los cuales incluyen el éxito alcanzado, la autonomía en funciones, las oportunidades de progresión, la propia actividad desempeñada y el respeto por el tiempo personal. De acuerdo con lo mencionado, la entidad debe procurar el cumplimiento de todos estos requerimientos para sostener el compromiso de su personal.

Dentro de la Subgerencia de Compensaciones del organismo de salud pública, ubicada en el distrito de Jesús María, Lima, Perú, se identificó un malestar notable entre los 60 colaboradores que integran esta unidad orgánica, dependiente de la Gerencia de Administración de Personal, dentro de la Gerencia Central de Gestión de las Personas. Dicha subgerencia tiene a su cargo funciones vinculadas con la gestión remunerativa, la administración de beneficios y asignaciones del personal, la actualización de perfiles relacionados con remuneraciones y la ejecución de pagos de conceptos dinerarios, conforme a lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad. En este contexto, el descontento de los trabajadores se origina por diversos factores, tales como la ausencia de programas de adiestramiento en áreas críticas, la escasez de políticas de motivación e incentivos para el desarrollo profesional, así como aspectos relacionados con las retribuciones y gratificaciones otorgadas. Estos elementos generan un decrecimiento del rendimiento y también impactan críticamente en la gestión de procesos, lo que confirma que se trata de un área que requiere

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

intervención para mejorar lineamientos y procedimientos. En el sector público, es frecuente que se subestimen los factores que realmente inciden en la gestión de procesos y en el desempeño del personal. Esta situación trae consigo una consecuencia concreta pues se dificulta la adopción de normativas que permitan fortalecer ambas dimensiones. El resultado visible son altos niveles de ausentismo y rotación de personal, problemas que no son menores ni aislados. Dicha problemática se torna especialmente crítica en el sector salud, donde la volatilidad ocupacional no solo afecta la continuidad de la gestión administrativa, sino que impacta directamente en la calidad y oportunidad del servicio al trabajador.

La persistencia de una gestión de procesos deficiente en la Subgerencia de Compensaciones representa una amenaza directa al rendimiento institucional; de seguir esta situación, la disminución en la eficiencia de los trabajadores será inminente y esto, consecuentemente deteriorará la calidad de atención. Por estas razones, la presente investigación busca esclarecer la repercusión de la gestión de procesos en el desempeño laboral dentro de dicha subgerencia durante el año 2024, con el objetivo de contribuir a la optimización de las actividades administrativas y potenciar el desempeño profesional del personal en los años venideros.

En consecuencia, la investigación se centró en responder la siguiente interrogante principal: ¿Cuál es la incidencia de la gestión de procesos en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024? El fundamento teórico de la presente investigación se establece a partir del análisis de diversos componentes clave, profundizando en los factores que inciden en la gestión de procesos, junto con los enfoques laborales actuales y las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

estrategias para sostener las funciones del área en el tiempo. También se revisan los factores que promueven el trabajo en equipo, el nivel de compromiso del personal y qué tan motivados están los trabajadores frente a sus responsabilidades.

En términos prácticos, lo que se espera de esta investigación es que sus resultados sirvan para algo concreto: identificar qué ajustes son necesarios en la gestión de procesos para que el área opere con mayor fluidez y cumpla efectivamente lo que establece su Reglamento de Organización y Funciones no solo en el papel.

Más allá de lo teórico, este estudio busca ser útil para la propia entidad: plantea propuestas concretas de mejora que puedan beneficiar al personal directamente y eventualmente servir de referencia para otras instituciones públicas con problemáticas similares.

El objetivo central de la investigación fue establecer en qué medida la gestión de procesos incide sobre el desempeño laboral del personal de la Subgerencia de Compensaciones de una entidad de salud pública durante el año 2024. Asimismo, se formularon cuatro objetivos específicos: (I) determinar la incidencia de la planificación de la gestión de procesos en el desempeño laboral; (II) determinar la incidencia de la ejecución de la gestión de procesos en el desempeño laboral; (III) determinar la incidencia de la medición de la gestión de procesos en el desempeño laboral; y (IV) determinar la incidencia del seguimiento de la gestión de procesos en el desempeño laboral, en la Subgerencia de Compensaciones de una entidad de salud pública, 2024.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En correspondencia, se formuló una hipótesis general que plantea que la gestión de procesos incide de manera significativa en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Esta hipótesis principal se desglosó en cuatro hipótesis específicas: (I) la planificación de la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral; (II) la ejecución de la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral; (III) la medición de la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral; y (IV) el seguimiento de la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral, en la Subgerencia de Compensaciones de una entidad de salud pública, 2024.

La estructura de la investigación se ha organizado en seis capítulos, con la finalidad de presentar de manera ordenada el análisis de la incidencia de la gestión de procesos en el desempeño laboral dentro de la Subgerencia de Compensaciones del organismo de salud pública, ubicada en Jesús María, Lima, Perú. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, la justificación, las limitaciones y la viabilidad del estudio. El segundo capítulo presenta el marco teórico, donde se revisan antecedentes relevantes, las bases conceptuales que sustentan el estudio, así como los objetivos e hipótesis formulados. El tercer capítulo describe cómo se llevó a cabo la investigación, el diseño metodológico adoptado, la población y muestra seleccionadas, y las técnicas e instrumentos utilizados para recoger y analizar la información. En el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos y se verifica si las hipótesis planteadas se confirman o no. Finalmente, el quinto capítulo retoma esos hallazgos para discutirlos, y de ahí se desprenden las

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

conclusiones y recomendaciones que cierra el trabajo. Finalmente, el sexto capítulo contiene las fuentes de información y los anexos del estudio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En toda organización pública, contar con una gestión de procesos eficiente constituye una condición estructural para que la administración sea ordenada, sostenible y orientada a resultados reales. Harmon (2019) lo plantea de forma clara lograr productos o servicios de calidad requiere mejorar continuamente los flujos de trabajo, porque si eso no ocurre los resultados simplemente no van a estar a la altura. El mismo autor señala que esto exige trabajar de manera coordinada, bajo un ciclo de planificación, ejecución, supervisión y ajuste que esté alineado con los objetivos de la institución. A eso se suman otros factores que también pesan sobre el desempeño del personal tal cómo se asignan las responsabilidades, si la comunicación fluye, si hay retroalimentación real y si las tareas del día a día están bien estructuradas. Todo eso junto permite entender que la gestión de procesos no solo afecta la eficiencia de la organización si no también define cómo trabaja la gente dentro de ella.

En el ámbito internacional, la evidencia muestra que la administración pública sigue teniendo dificultades para modernizarse de verdad. Salazar et al. (2019), estudiando el caso chileno, identificaron un problema que se repite con frecuencia: funcionarios que asumen cargos sin cumplir los requisitos mínimos para el puesto, lo que termina generando fricciones dentro de los equipos. Aunque también reconocen que hay esfuerzos genuinos por introducir cambios e innovar en la gestión, con impacto positivo en la atención a los usuarios.

En el sector salud, estas dificultades se volvieron más visibles con la pandemia. La OPS y la Federación Internacional de Hospitales, a inicios de 2024,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

pusieron sobre la mesa la urgencia de fortalecer la gestión en las entidades sanitarias de Latinoamérica y el Caribe con foco en el desarrollo de capacidades, la retroalimentación de los procesos y una mirada de sostenibilidad. El COVID-19 dejó claro que cuando no hay mecanismos sólidos de planificación y seguimiento, tanto los procesos asistenciales como los administrativos se ven gravemente afectados.

A nivel regional, la CEPAL documentó transformaciones importantes en las instituciones de salud durante ese período la incorporación masiva de personal, reorganización financiera para cubrir aumentos salariales y creación de nuevas unidades de gasto. Ese personal, en muchos casos siguió trabajando de manera presencial con recursos escasos y bajo presión constante. A eso se suman problemas que ya existían antes condiciones laborales desiguales, brechas salariales, poca capacidad de respuesta institucional y que la pandemia simplemente agudizó. El resultado es elocuente ya que una gestión de procesos deficiente no solo afecta cómo opera una entidad, sino también la estabilidad y el rendimiento de quienes trabajan en ella.

En el Perú, el sector público enfrenta una crisis de modernización que no es nueva. Estructuras rígidas, varios regímenes laborales coexistiendo de forma desordenada y una brecha persistente entre lo que dice la norma y lo que pasa en la práctica. SERVIR ha empujado la transición hacia un régimen único basado en el mérito, pero en muchas entidades públicas eso todavía no se traduce en una gestión más eficiente. En salud, la situación es más compleja aún mientras la atención asistencial concentra la atención y los recursos, las áreas administrativas de soporte suelen quedar relegadas. Las consecuencias son conocidas funciones

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

mal definidas, sobrecarga, retrasos en la toma de decisiones y procesos que no responden a las exigencias actuales.

El organismo de salud pública es un caso particular dentro de ese contexto. Su alcance nacional, la complejidad de su estructura y el volumen de trabajadores que administra la convierten en una institución con desafíos propios. Cuenta con un Consejo Directivo, una Presidencia Ejecutiva, gerencias centrales y órganos desconcentrados, todo orientado a garantizar una cobertura de salud oportuna e integral. Pero esa misma estructura jerárquica que busca estandarizar y controlar también genera problemas de coordinación entre áreas y rezagos burocráticos que siguen condicionando la gestión del día a día.

Dentro de esa estructura, la Gerencia Central de Gestión de las Personas lidera las estrategias de capital humano. En ese marco, la Subgerencia de Compensaciones ocupa un lugar clave pues elabora la Planilla Única de Pagos del personal activo y pensionista a nivel nacional, administra beneficios y descuentos por convenio, y procesa liquidaciones en los órganos desconcentrados. Su relevancia va más allá de lo técnico cuando los pagos son exactos y llegan a tiempo, eso impacta directamente en la moral del personal y en la confianza que los trabajadores tienen en la institución. Cualquier falla en sus procesos se siente: en el clima laboral, en la percepción de justicia y en la imagen del organismo como empleador público.

Al cierre de 2024, el organismo de salud pública contaba con 26 redes asistenciales, 4 redes prestacionales y 2 órganos desconcentrados, con alrededor de 64,000 trabajadores bajo distintas modalidades de contratación. Para gestionar toda esa carga, la Subgerencia de Compensaciones operaba con apenas 60

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

personas, distribuidas entre el área de planillas de personal activo, liquidaciones de beneficios sociales y pagos diversos. Esa proporción dice bastante sobre la presión funcional a la que está sometida la unidad (organismo de salud pública, 2024).

Y esa presión tiene consecuencias concretas. La subgerencia trabaja con sistemas interconectados FTPweb, SISAP y SAP-HCM, pero este último no está habilitado para las áreas de Recursos Humanos de las redes a nivel nacional, lo que complica la integración operativa. El flujo del proceso sigue una secuencia lógica la carga de datos por parte de las unidades ejecutoras, consolidación y validación, certificación presupuestal y habilitación de pagos. En teoría, ese ciclo debería completarse en 23 días. En la práctica, los retrasos son frecuentes por ceses intempestivos, errores de registro, tareas demasiado centralizadas y falta de coordinación entre áreas lo que reduce la capacidad de respuesta de la subgerencia y compromete el cumplimiento de sus funciones.

A eso se suma un antecedente que agravó la situación, la implementación descentralizada del SAP HCM, proyectada por la Gerencia Central, quedó trunca por la pandemia de 2020. Las capacitaciones presenciales programadas a nivel nacional se interrumpieron, generando brechas en la transferencia de conocimientos. El personal de la Sede Central tuvo que asumir la implementación y migración de datos en condiciones difíciles sobrecarga, incertidumbre sanitaria, recursos limitados lo que afectó la fluidez de los procesos y generó un desgaste emocional real en el equipo.

Todo esto se traduce en una realidad problemática bastante concreta, los reprocesos, errores en planillas, retrasos administrativos, sobrecarga laboral y ausencia de indicadores que permitan monitorear en tiempo real. Esas deficiencias

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

no se quedan en lo operativo también afectan al personal, especialmente en su motivación, compromiso, sentido de equipo y percepción de estabilidad laboral, sobre todo entre quienes han trabajado históricamente bajo regímenes de menor protección contractual.

En teoría, el flujo de trabajo debería ser secuencial y predecible, desde la planificación de cargas hasta la ejecución financiera. En la práctica, ese flujo se interrumpe por descoordinaciones, falta de tableros de control y poca capacidad para detectar inconsistencias a tiempo. Eso no solo compromete la eficiencia administrativa también expone a la entidad a riesgos reputacionales, como conflictos laborales y reclamos sindicales, y a riesgos financieros por errores en los pagos. De ahí la necesidad de analizar con mayor profundidad cómo la gestión de procesos incide en el desempeño laboral dentro de la Subgerencia de Compensaciones, con miras a identificar mejoras concretas que fortalezcan su operatividad y sostenibilidad.

Formulación del problema

1.1.1. Problema general

¿Cuál es la incidencia de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?

1.2.2. *Problemas específicos*

P.E.1- ¿Cuál es la incidencia de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

P.E.2- ¿Cuál es la incidencia de la Ejecución en la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?

P.E.3- ¿Cuál es la incidencia de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?

P.E.4- ¿Cuál es la incidencia del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?

1.2. Justificación de la investigación

1.2.1. Justificación teórica

La presente indagación se justificó teóricamente al cubrir un vacío significativo en la literatura sobre la gestión pública en salud, se enfocó específicamente en el área administrativa (SGC) usualmente descuidada frente al área asistencial, generando evidencia empírica respecto a cómo la gestión de procesos administrativos influyó en el desempeño de los servidores.

Además, la investigación aportó conocimiento nuevo al poner a prueba teorías clásicas de eficiencia operativa en un contexto muy específico: el de la Ley N°30057 del Servicio Civil y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Con eso, el estudio fue más allá de simplemente describir una situación ayudó a entender cómo los criterios de meritocracia y gestión por resultados se relacionan en la práctica con aspectos más difíciles de medir como la motivación y el compromiso del personal en una institución de alta complejidad.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1.2.2. Justificación práctica

El aporte práctico de esta tesis se concretó en propuestas orientadas a fortalecer la Gestión de Procesos en la SGC. Al optimizar cómo se ejecutan las responsabilidades establecidas en el ROF, estas propuestas apuntan a mejorar el desempeño del personal, elevar su productividad y avanzar hacia una mayor descentralización de los procesos.

A diferencia de estudios que se quedan en el diagnóstico, este trabajo buscó ofrecer información que sirva para resolver problemas reales del día a día institucional. Situaciones como la demora en procesar beneficios o descuentos, o la duplicidad de registros en planillas no son errores aislados con el tiempo se vuelven frecuentes y terminan afectando la forma en que los trabajadores perciben a la organización.

El momento en que se realizó la investigación también le da relevancia adicional: la entidad estaba en pleno proceso de tránsito al régimen del Servicio Civil, pero la complejidad operativa y la convivencia de varios regímenes laborales frenaron la implementación real de los cambios normativos. En ese escenario este estudio propuso soluciones concretas para ordenar la estructura interna, evitar que los flujos de trabajo colapsaran y ofrecer un referente útil para otras entidades públicas en situaciones similares.

1.2.3. Justificación metodológica

En lo metodológico, la investigación hizo aportes en tres frentes. Primero, en la construcción del marco teórico: se ordenó y sistematizó información que estaba dispersa sobre la gestión de procesos en el sector público articulando las normativas de la Ley del Servicio Civil con teorías contemporáneas de eficiencia

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

administrativa. Segundo, en el instrumento: se diseñó un cuestionario especializado que, antes de aplicarse, pasó por pruebas de validez de contenido y confiabilidad estadística a través del Alfa de Cronbach lo que no solo garantizó su utilidad para este estudio sino que lo convierte en una herramienta con potencial para futuras investigaciones, como sugiere Taherdoost (2016). Tercero, en el análisis: se usaron métodos estadísticos para convertir las percepciones de los trabajadores en datos medibles y útiles para la toma de decisiones. El aporte más relevante en este punto fue la aplicación de la regresión lineal simple que permitió determinar la naturaleza y la intensidad de la relación entre la gestión de procesos y el desempeño laboral lo cual le da al estudio una solidez metodológica acorde con las exigencias de investigaciones que buscan estimar asociaciones predictivas entre variables en diseños no experimentales (Harmon, 2019).

1.3. Limitaciones de la investigación

Entre las limitaciones de la investigación propias del trabajo de campo, la primera se relaciona con la gestión de la disponibilidad horaria de los participantes para responder el cuestionario y brindar información requerida para el análisis, a esto se sumó la restricción de mencionar explícitamente el nombre del ente gubernamental, en cumplimiento de los principios de confidencialidad del estudio.

Adicionalmente, se reconoce como limitación el alcance geográfico y poblacional del estudio, el cual es de corte no experimental. En ese sentido las conclusiones obtenidas se concretan exclusivamente a la muestra de 60 colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones por lo que no son generalizables al universo total de trabajadores de la entidad de salud pública ni a otras instituciones similares.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1.4. Viabilidad de la indagación

El estudio fue viable porque se obtuvo acceso directo a la información clave de la Gestión de Procesos de la Subgerencia de Compensaciones, con la autorización del responsable de planillas. Además, se logró el respaldo de los participantes para la ejecución de las encuestas y, financieramente, se contó con los recursos necesarios para su aplicación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Drolc y Keiser (2021) investigaron en qué medida la capacidad de supervisión institucional y la capacidad interna de las agencias públicas mejoran la respuesta frente a indicadores de bajo desempeño. La investigación utilizó datos de panel del programa de discapacidad del Seguro Social en agencias estatales de Estados Unidos, correspondientes al período 1991–2015, y empleó un modelo de regresión con efectos fijos para el análisis. Los resultados mostraron que tanto la capacidad organizacional interna como la capacidad de supervisión externa moderan la relación entre un bajo desempeño y la mejora posterior, evidenciando que las agencias con mayor capacidad institucional reaccionan de manera más efectiva ante problemas de rendimiento Este antecedente es relevante para la presente investigación porque refuerza la importancia del seguimiento, el control y la capacidad de respuesta en procesos administrativos complejos elementos que sustentan directamente la dimensión de seguimiento dentro de la gestión de procesos analizada en este estudio.

Pietrzyk et al. (2023) estudiaron la gestión de procesos innovadora en el sector público, buscando explicar por qué vale la pena adoptar enfoques innovadores en los procesos organizacionales para alcanzar las metas institucionales con mayor eficacia. El estudio fue cuantitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo, se aplicó análisis documentario en dos entidades públicas de Varsovia, complementado con un cuestionario tipo Likert. Los hallazgos subrayaron que todo proceso de cambio se encuentra expuesto a riesgos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

y resistencias naturales, y que el éxito de una gestión de procesos innovadora depende de factores críticos como una visión clara del cambio, liderazgo sólido, apoyo de los miembros de la organización y una cultura de gestión favorable a la innovación. Este antecedente aporta a la presente investigación porque permite comprender que la gestión de procesos no depende únicamente de la estructura formal, sino también de condiciones organizacionales que inciden en su ejecución, seguimiento y sostenibilidad dentro del sector público.

Nur'aida y Sasanti (2024) examinaron la implementación del sistema de información contable de planillas y su impacto en el control interno de la Oficina de Trabajo y Transmigración del distrito de Central Lombok. La investigación fue de enfoque cualitativo y utilizó observación, entrevistas y documentación como técnicas de recolección de datos. Los resultados evidenciaron que el ciclo de planillas se ejecutaba mediante el sistema de información gubernamental correspondiente; sin embargo, el control interno asociado al proceso de nómina todavía no era satisfactorio de manera general. Este antecedente aporta a la presente investigación porque demuestra que la sola existencia de sistemas para procesar planillas no garantiza un control interno eficiente, lo cual resulta especialmente pertinente para analizar los procesos de pagos, validación y seguimiento en la Subgerencia de Compensaciones.

Guan (2025) analizó el papel de la motivación de servicio público en el desempeño laboral, considerando además el efecto mediador del compromiso con el trabajo. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y recogió datos mediante una encuesta aplicada a una muestra amplia de consejeros universitarios en China. Los hallazgos evidenciaron que la motivación de servicio público mejora

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

significativamente el desempeño laboral y que el compromiso con el trabajo actúa como un mecanismo explicativo de dicha relación. El autor concluyó que, en contextos públicos, una mayor orientación al servicio fortalece el rendimiento del personal. Este antecedente aporta a la presente investigación porque demuestra que la motivación en organizaciones públicas influye directamente en el desempeño laboral, lo cual refuerza la dimensión motivacional considerada en el presente estudio.

Espegren (2025) exploró las razones que explican la adopción de analítica de recursos humanos en organizaciones del sector público, mediante un estudio cualitativo desarrollado en tres administraciones públicas de Suecia: una nacional, una regional y una local. La investigación se sustentó en 51 entrevistas en profundidad realizadas a profesionales de recursos humanos y a otros actores organizacionales vinculados con prácticas analíticas. Los hallazgos evidenciaron que dichas organizaciones adoptan HR analytics para asegurar legitimidad cognitiva, sociopolítica y tecnológica, además de obtener beneficios vinculados con la gestión y el análisis de datos para mejorar resultados organizacionales y del área de recursos humanos. Este antecedente aporta a la presente investigación porque respalda la importancia del uso de información, control y análisis de datos en los procesos administrativos de personal, aspecto pertinente para comprender la necesidad de fortalecer los procesos de compensaciones, pagos y seguimiento operativo en una entidad pública.

Flinkman et al. (2025) analizaron el rol del control formal y la confianza en el monitoreo de la tercerización de contabilidad financiera en corporaciones municipales. El estudio siguió un diseño de casos múltiples y utilizó entrevistas,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

contratos y otros materiales documentales de tres organizaciones. Los resultados mostraron que estas corporaciones emplean mecanismos de control híbridos y no híbridos, siendo los contratos detallados fundamentales en el nivel estratégico, mientras que la confianza y los grupos de desarrollo conjunto cumplen un rol más relevante en el nivel operativo. Los autores concluyeron que la supervisión eficiente de procesos financieros requiere equilibrar control formal e informal. Este antecedente resulta útil para la presente investigación porque enriquece el análisis de las dimensiones de seguimiento, control y coordinación en procesos administrativos vinculados a pagos y compensaciones, particularmente en organizaciones públicas donde la complejidad operativa es alta.

Antecedentes Nacionales

Massa (2021) desarrolló una investigación orientada a determinar la influencia de la gestión por procesos en el desempeño de los servidores del área de admisión del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), en Surquillo. El estudio fue cuantitativo y aplicado, con diseño no experimental, transversal y descriptivo. Los datos se recogieron mediante una encuesta aplicada a 30 trabajadores con un instrumento validado por tres expertos. Los resultados mostraron una relación altamente significativa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral con una asociación parcial en la determinación de procesos y una incidencia alta en el monitoreo, evaluación, revisión y mejora continua de procedimientos. Este antecedente aporta de manera directa a la presente investigación debido a que analiza las mismas variables centrales del estudio y confirma que la gestión por procesos incide significativamente en el desempeño laboral dentro de una institución pública.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Rivasplata (2022) examinó la relación entre la gestión por procesos y el compromiso organizacional en una entidad sanitaria estatal. La investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional, aplicándose a 86 trabajadores. Para la medición del compromiso organizacional se utilizó el modelo de Meyer y Allen. Los resultados evidenciaron una correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, observándose una asociación más fuerte con la dimensión afectiva y de permanencia que con la dimensión normativa. Este antecedente aporta a la presente investigación porque fortalece el sustento de una de las dimensiones del desempeño laboral consideradas en el estudio, mostrando que una adecuada gestión de procesos también puede influir en el compromiso organizacional del personal.

Altamirano y Camacho (2023) determinaron la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral de los órganos instructores de una entidad fiscalizadora adscrita al sector transportes de Lima, 2022. La investigación fue de tipo básica, con diseño no experimental y nivel explicativo, aplicada a una muestra de 64 trabajadores mediante un cuestionario de 32 ítems. Los resultados indicaron que la gestión por procesos realiza un aporte importante para promover la competitividad institucional, orientándola hacia la coordinación y el aprovechamiento efectivo de los recursos disponibles. Se concluyó que la gestión por procesos se relaciona significativamente con el desempeño laboral. Este antecedente aporta a la presente investigación porque confirma, en el contexto del sector público peruano, que una adecuada gestión de procesos incide directamente en el desempeño del personal.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Sotelo Ortiz (2023) determinó la relación existente entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de una institución administradora de fondos de aseguramiento en salud en Lima. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con diseño no experimental y nivel correlacional transeccional. Se aplicaron cuestionarios de 20 y 18 ítems respectivamente, bajo escala Likert, a una muestra censal de 40 trabajadores, cuya confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.87 y 0.91 para cada variable, lo cual evidencia una confiabilidad muy alta. Los resultados demostraron una correlación significativa muy alta entre ambas variables ($r = 0.932$; $p = 0.000$), por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación. Este antecedente aporta directamente a la presente investigación porque se desarrolla en un contexto institucional idéntico una entidad pública administradora de aseguramiento en salud y confirma que la forma en que se gestionan los procesos de recursos humanos incide de manera significativa en el desempeño de sus colaboradores, lo que refuerza el vínculo entre las variables centrales del presente estudio.

Cuba et al. (2024) determinaron la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal del Servicio de Administración Tributaria de Lima. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por el total de la población, integrada por 35 trabajadores. Los resultados demostraron la existencia de una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, así como entre el desempeño laboral y las dimensiones de la gestión administrativa. Los autores concluyeron que existe una relación lineal considerable y directamente

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

proporcional entre ambas variables. Este antecedente aporta de manera directa a la presente investigación, porque se desarrolla en una entidad pública de naturaleza administrativa y confirma que una gestión administrativa adecuada se asocia con mejores niveles de desempeño laboral.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de procesos (GP)

Para Harmon (2019), la GP se entiende como una disciplina de gestión y una forma de organización centrada en la mejora del desempeño institucional, buscando siempre la máxima eficacia y rendimiento. El autor sostiene que, para ello, es imprescindible esbozar, monitorear, estructurar, registrar y depurar continuamente dichos procedimientos. La gestión de procesos no se limita solo a definir qué actividades se realizan dentro de una organización. También abarca el cómo se ejecutan, quién es el responsable de cada tarea y con qué criterios de calidad y eficiencia se espera que se lleven a cabo.

En esa misma línea, Scucuglia (2011) subraya la importancia de identificar y mapear los procesos organizacionales, ya que eso permite estructurar mejor las tareas delimitar responsabilidades y distribuir adecuadamente los recursos disponibles. El autor también señala que automatizar los procedimientos seleccionados mejora el funcionamiento de cada área, reduce errores y acorta los tiempos de respuesta. En el sector público esto es aún más relevante, porque los procesos administrativos no solo tienen que ser eficientes también deben cumplir exigencias normativas y de transparencia que no dejan espacio para la improvisación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Por su parte, Harmon (2019) plantea que la gestión de procesos no debe verse como una intervención puntual sino como un ciclo que se repite: diseñar, ejecutar, controlar y optimizar los flujos de trabajo de manera continua. Para el autor una organización que gestiona bien sus procesos gana en agilidad frente a los cambios aprovecha mejor sus recursos y logra resultados consistentes con sus objetivos estratégicos.

Dimensión 1: Planificación

Formular una estrategia implica en el fondo revisar a fondo la información disponible, anticipar escenarios posibles y reconocer las capacidades internas de la organización, para desde ahí definir hacia dónde se quiere ir y cómo lograrlo (Hax y Majluf, 1996). En el marco de la gestión de procesos, la planificación es la primera etapa del ciclo operativo y en buena medida de ella depende la calidad de todo lo que viene después.

Bryson (2018) ve la planificación como algo más que cumplir metas administrativas: es una herramienta para transformar la gestión pública desde adentro, fortaleciendo el liderazgo y orientando la toma de decisiones de forma estratégica. También implica reconocer y aprovechar las capacidades del equipo humano dentro de la estructura organizativa. Cuando esa planificación falla o es superficial el resultado es predecible: procesos desarticulados, objetivos difusos y recursos que no se usan bien. En ese sentido, la planificación incide en el desempeño laboral porque reduce la incertidumbre del trabajador frente a sus tareas: cuando el personal conoce con anticipación qué debe hacer, cómo hacerlo y bajo qué plazos, su capacidad de respuesta mejora, disminuyen los errores por improvisación y se fortalece el sentido de orden dentro del equipo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Dimensión 2: Ejecución

Para Ander-Egg (2003), la ejecución es la etapa donde lo planificado deja de ser papel y se convierte en acción. El autor señala que esta fase parte de los hallazgos del análisis previo para concretar las metas trazadas pero aclara que no se trata de un proceso mecánico: requiere coordinación entre los involucrados, responsabilidades bien asignadas y seguimiento constante de lo que se va haciendo.

Harmon (2019) agrega que qué tan bien se ejecuta depende en gran parte de qué tan claros quedaron los procedimientos en la etapa de planificación. Cuando los procesos están bien definidos y cada persona sabe qué le toca hacer, la ejecución fluye de forma ordenada. Cuando no cuando los procedimientos son vagos o incompletos aparecen los reprocesos, la duplicidad de funciones y los retrasos que terminan golpeando la productividad del equipo. Desde una perspectiva explicativa, la ejecución impacta el desempeño laboral porque es la dimensión donde las decisiones se convierten en acción concreta: una ejecución ordenada disminuye los reprocesos, libera tiempo para tareas de mayor valor y reduce la sobrecarga operativa, lo que se traduce directamente en mejores niveles de productividad, compromiso y satisfacción del personal.

Dimensión 3: Medición

Carmines y Zeller (1979) definen la medición como el proceso fundamental que conecta los conceptos abstractos con indicadores empíricos. Este mecanismo busca conectar ideas abstractas con datos concretos que puedan verificarse, lo que exige ordenar y cuantificar la información según los marcos teóricos que guían la investigación. En la gestión de procesos, medir

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

sirve para saber si lo que se está haciendo realmente funciona y si se están alcanzando los estándares que se definieron.

Harmon (2019) es bastante claro al respecto sin indicadores objetivos no hay forma de detectar dónde están las fallas, tomar decisiones a tiempo ni demostrar que algo mejoró. En el sector público esto cobra mayor importancia aún, ya que los procesos administrativos están sujetos a rendición de cuentas y deben poder sustentarse con evidencia cuantificable. La medición se vincula con el desempeño laboral a través de la retroalimentación: cuando el trabajador recibe información clara sobre los resultados de su trabajo, puede ajustar su desempeño, identificar áreas de mejora y mantener motivación hacia el logro de metas institucionales. Sin esa retroalimentación, los esfuerzos individuales pierden dirección y el rendimiento colectivo tiende a estancarse.

Dimensión 4: Seguimiento

Civicus (2001) define el seguimiento como un proceso de recolección y análisis metódica de datos dentro de una iniciativa en ejecución, contribuyendo a incrementar la operatividad y eficacia de la entidad. Este seguimiento se apoya en los objetivos definidos previamente y en las tareas organizadas a lo largo de las distintas etapas de la planificación. Es útil porque permite hacer una valoración posterior: ver si los recursos son los adecuados, si la capacidad operativa es suficiente y si lo que se está ejecutando va en la línea de lo que se planificó. Harmon (2019) va más allá y sostiene que un seguimiento realmente eficaz no se agota en recoger datos cada cierto tiempo. Para que funcione de verdad, hacen falta mecanismos de retroalimentación que le permitan a los equipos corregir el rumbo sin esperar al siguiente informe. Esto cobra aún más

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

peso en organizaciones complejas como las entidades de salud pública, donde los errores no se quedan en el papel se acumulan y terminan afectando directamente la atención que recibe el trabajador. El vínculo entre el seguimiento y el desempeño laboral se explica por la función coordinadora que esta dimensión cumple cuando existe trazabilidad de las tareas y los responsables reciben retroalimentación oportuna, la coordinación mejora, los cuellos de botella se detectan a tiempo y el personal percibe que su trabajo tiene visibilidad institucional, lo que refuerza tanto su motivación como su compromiso con los resultados del área.

2.2.2. Desempeño laboral (DL)

El desempeño laboral tiene que ver con lo que un trabajador realmente hace y logra dentro de su organización al ejercer sus funciones. Chiavenato (2020) lo entiende como la eficacia con la que cada persona contribuye a que la organización alcance sus metas y aclara que no basta con cumplir las tareas asignadas. También cuenta el nivel de compromiso que muestra, cómo se relaciona con sus compañeros y qué tan bien se adapta cuando las condiciones del entorno cambian. Robbins y Judge (2018) amplían esta perspectiva al identificar tres tipos de comportamientos que constituyen el desempeño en el trabajo: el desempeño de las tareas, la ciudadanía organizacional y la falta de productividad. Los autores sostienen que el desempeño laboral está influenciado tanto por factores individuales, como las habilidades, la personalidad y la motivación, como por factores organizacionales, entre los que destacan el clima laboral, el liderazgo y la estructura de los procesos de trabajo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En el sector público, el desempeño laboral adquiere una dimensión adicional vinculada al servicio ciudadano. Guan (2025) señala que la motivación de servicio público mejora significativamente el desempeño laboral de los trabajadores estatales, dado que aquellos con mayor orientación al servicio tienden a mostrar mayor compromiso con sus funciones y mejores resultados en sus actividades diarias.

Dimensión 1: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es uno de los pilares del desempeño en cualquier organización. Katzenbach y Smith (1993) describen un equipo como un grupo pequeño de personas con habilidades que se complementan, que comparten un propósito, metas claras de rendimiento y una forma de trabajar en conjunto y que además se sienten responsables los unos de los otros. Lo importante de esta idea es que un equipo no es simplemente gente junta haciendo cosas por separado. Cuando funciona bien, produce resultados que ninguno de sus miembros hubiera logrado solo.

En el sector público esto tiene aún más peso, porque las tareas administrativas casi siempre exigen que varias áreas y niveles jerárquicos se coordinen entre sí. Un equipo cohesionado responde más rápido, se comunica mejor y genera en sus integrantes un mayor sentido de pertenencia todo eso se traduce, al final, en mejor desempeño tanto individual como colectivo.

Dimensión 2: Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) propusieron que el compromiso organizacional no es un concepto unitario, sino que se compone de tres dimensiones diferenciadas. La primera, el compromiso afectivo, alude al vínculo emocional

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

que el trabajador desarrolla con su organización. La segunda, el compromiso de continuidad, refiere a la percepción de los costos asociados a dejarla. La tercera, el compromiso normativo, responde a un sentido de obligación moral de permanecer en ella.

Este modelo ha sido ampliamente aplicado en estudios sobre desempeño laboral en el sector público peruano. Rivasplata (2022), por ejemplo, identificó que el compromiso afectivo y el de continuidad muestran una asociación más sólida con la gestión de procesos que la dimensión normativa. El compromiso organizacional impacta directamente en el desempeño laboral porque un trabajador comprometido tiende a esforzarse más allá de lo estrictamente requerido, a permanecer en la organización y a contribuir activamente al logro de sus objetivos. En entidades públicas con alta carga operativa, como la Subgerencia de Compensaciones, el compromiso organizacional constituye un factor protector frente al agotamiento laboral y la rotación de personal.

Dimensión 3: Motivación

La motivación es uno de los factores más estudiados en relación con el desempeño laboral. Herzberg (1959) propuso la teoría de los dos factores, distinguiendo entre factores higiénicos, cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia no garantiza motivación, y factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento profesional, que sí generan satisfacción y compromiso activo con el trabajo. Esta teoría resulta especialmente aplicable al sector público, donde las condiciones salariales y de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

estabilidad suelen estar predeterminadas por la normativa vigente, y los factores motivacionales adquieren mayor peso en la explicación del desempeño.

Guan (2025) confirma esta perspectiva al demostrar que la motivación de servicio público mejora significativamente el desempeño laboral y que el compromiso con el trabajo actúa como mecanismo mediador de dicha relación. En ese sentido, las organizaciones públicas que invierten en el desarrollo de una cultura motivacional sólida, basada en el reconocimiento del mérito y la participación activa de los colaboradores, tienden a obtener mejores niveles de desempeño institucional.

Objetivos de la investigación

2.3. 1. Objetivo general

Determinar la incidencia de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

2.3.2. Objetivos específicos

O.E. 1.- Determinar la incidencia de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

O.E. 2.- Determinar la incidencia de la Ejecución de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

O.E. 3.- Determinar la incidencia de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

O.E. 4.- Determinar la incidencia del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

1.1. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una incidencia significativa de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

2.4.2. *Hipótesis especificas*

H.1. Existe una incidencia significativa de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

H2. Existe una incidencia significativa de la Ejecución de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

H3. Existe una incidencia significativa de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

H4. Existe una incidencia significativa del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

El estudio empleó un diseño no experimental y de corte transversal, se definió como no experimental porque no se realizó ninguna manipulación deliberada de las variables; es decir, la Gestión de Procesos y el Desempeño Laboral se observaron tal como se presentaban en su contexto natural dentro de la entidad para luego ser analizados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

Asimismo, fue de corte transversal ya que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un tiempo determinado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023)

3.2. Tipo

La investigación fue de tipo aplicada, dado que su objetivo fundamental no consistió en la mera generación de teoría, sino en la utilización de conocimientos para la solución de problemas prácticos y reales identificados en la gestión diaria de la SGC. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) señalan que la investigación aplicada tiene un propósito bastante concreto, usar el conocimiento científico disponible para dar respuesta a problemas reales. En ese sentido, se buscó que los resultados sirvieran para implementar mejoras tangibles en la entidad.

Asimismo, fue de nivel explicativo con análisis de regresión lineal, ya que el estudio no se limitó a describir las características de las variables, sino que se centró en determinar la incidencia predictiva de la GP sobre el DL. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este nivel busca estimar la capacidad

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

explicativa estadística de una variable sobre otra dentro de un diseño no experimental; es decir, buscó identificar en qué medida la gestión de procesos presenta una asociación predictiva con el desempeño laboral dentro del contexto institucional estudiado.

3.3. Enfoque

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este enfoque es secuencial y probatorio, ya que parte de una idea que se delimita progresivamente, de la cual se derivan objetivos y preguntas de investigación. Asimismo, requiere la revisión de la literatura para la construcción del marco teórico, a partir del cual surgen las hipótesis que posteriormente se someten a prueba mediante un diseño de investigación apropiado. Esta lógica se alineó con la estructura del presente estudio.

3.4. Población

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones del organismo de salud pública, ubicada en Jesús María, Lima, Perú. Dicha unidad orgánica depende de la Gerencia de Administración de Personal, dentro de la Gerencia Central de Gestión de las Personas. Para efectos de la investigación, la población estuvo integrada por 60 colaboradores que desarrollaban funciones vinculadas de manera directa con los procesos administrativos de compensaciones, planillas, pagos, liquidaciones y actividades relacionadas dentro de la Subgerencia de Compensaciones, durante el periodo de recolección de datos.

Asimismo, la Subgerencia de Compensaciones comprende personal que participa en el circuito operativo del área, incluyendo labores relacionadas con

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

planillas de activos, liquidaciones y pagos diversos, por lo que se consideró a los colaboradores que intervenían directamente en dichos procesos, independientemente de su adscripción específica.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: a) colaboradores que laboraban en la Subgerencia de Compensaciones del organismo de salud pública durante el periodo de recolección de datos; b) colaboradores que participaban directamente en los procesos administrativos vinculados con compensaciones, planillas, pagos o liquidaciones; y c) colaboradores que aceptaron participar voluntariamente en la investigación y respondieron el cuestionario.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes: a) personal que no pertenecía a la Subgerencia de Compensaciones; b) colaboradores que, aun perteneciendo al área, no participaban directamente en los procesos materia de estudio; c) colaboradores que se encontraban de licencia, vacaciones, suspensión o inasistencia durante la aplicación del instrumento; y d) cuestionarios incompletos o no respondidos en su totalidad.

3.5. Muestra

La muestra estuvo constituida por la totalidad de los 60 colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones, por lo que se trató de un censo poblacional. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) señalan que cuando se trabaja con la totalidad de los elementos de una población accesible y de tamaño reducido, se denomina censo, ya que no se realiza ningún proceso de muestreo, sino que se incluye a todos los sujetos disponibles. Esta decisión se justificó por el tamaño reducido y delimitado de la unidad de análisis, lo que permitió garantizar mayor representatividad y precisión en los resultados obtenidos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR
Variable Independiente **Gestión de Procesos**	La GP es un plan que conlleva la oficialización o la integración de la programación, organización y valoración de los procedimientos, de manera drástica (reingeniería) o progresiva (optimización). Harmon (2019)	Dimensión 1: **Planificación**	Planes estratégicos. Directivas y memorandos. Planes operacionales
		Dimensión 2: **Ejecución**	Ejecución Presupuestal Reportes mensuales Informes
		Dimensión 3: **Medición**	Herramientas de medición y control (software) Tablas de medición / tableros de control
		Dimensión 4: **Seguimiento**	Reportes Reuniones
Variable Dependiente **Desempeño Laboral**	El DL es la conducta del empleado en la persecución de las metas establecidas, siendo esta la táctica personal para alcanzar los fines propuestos. Chiavenato (2020)	Dimensión 1: **Trabajo en Equipo**	Promoción de ideas creativas e innovadoras. Comunicación asertiva. Valoración y respeto de ideas en equipo.
		Dimensión 2: **Compromiso Organizacional**	Respuesta al cambio. Rendimiento Aptitudes frente al trabajo
		Dimensión 3: **Motivación**	Promoción de niveles de desempeño. Promoción de capacitaciones. Retribución y Compensación

3.6. Técnicas para la recolección de datos

Para obtener los datos, se utilizó la encuesta como la técnica principal, utilizando el cuestionario virtual como instrumento. Este método se aplicó al personal seleccionado con preguntas diseñadas específicamente para obtener datos consistentes y cercanos a la situación real de las variables investigadas en el estudio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Díaz (2019) señaló la encuesta como una herramienta de investigación eficaz, puesto que implica formular cuestionamientos directos para alcanzar una comprensión clara del fenómeno. Su elección resultó óptima para la entidad pública de estudio, ya que facilitó la sistematización expedita de las apreciaciones de los trabajadores sin interferir en el progreso normal de sus diligencias diarias.

3.7. Descripción de los instrumentos

De acuerdo con Rowley (2014), indicó que el cuestionario se concibe como una amalgama de interrogantes o ítems formulados a partir de una o más variables, con el propósito de recabar los datos solicitados, los cuales pueden ser estandarizados. La investigación se estructuró en dos cuestionarios, los cuales hicieron posible el levantamiento de datos cuantificables sobre las variables. A continuación, se describen las características de cada instrumento.

En relación con el factor GP, este incluyó 20 preguntas. El diseño consideró dos interrogantes para cada indicador, empleando una escala ordinal de cinco puntos (tipo Likert), donde 1 representa la valoración mínima y 5 la máxima. Dicho instrumento se sustentó en un modelo conceptual desarrollado en el sustento teórico de este estudio.

Por su parte, el cuestionario del DL constó de 18 interrogantes. Estas se organizaron asignando dos preguntas por cada uno de los nueve indicadores. Al igual que en el caso anterior, las preguntas siguieron una escala ordinal (Likert), con valores del 1 al 5. La formulación de los ítems se fundamentó en la operacionalización de la variable definida para este estudio.

El cuestionario fue desarrollado de manera original por la investigadora, con la guía del asesor, a partir de los fundamentos conceptuales Hernández-Sampieri y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Mendoza (2023) y Rowley (2014). Esta elaboración propia permitió mantener coherencia entre cada pregunta y los objetivos específicos del presente estudio.

Los cuestionarios se aplicaron de forma digital a través de Google Forms y fueron respondidos por los 60 trabajadores de la Subgerencia de Compensaciones durante la segunda quincena de mayo de 2025. La plataforma facilitó el proceso en varios sentidos: garantizó el anonimato de los participantes agilizó la recolección de datos y redujo los errores que suelen aparecer al transcribir respuestas manualmente. Creswell (2018) respalda el uso de herramientas digitales en investigaciones cuantitativas como una estrategia válida en contextos institucionales. En este caso además, permitió cumplir con las disposiciones éticas del estudio: el formulario incluía un consentimiento informado al inicio cuya aceptación quedó registrada en concordancia con la Ley N.º 29733 de protección de datos personales.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

La validación del instrumento buscó asegurar que los ítems diseñados fueran pertinentes y estuvieran alineados con el sustento teórico de las variables del estudio. Como señala Akeem (2015), un instrumento es válido cuando sus elementos reflejan con claridad el contenido que se quiere medir.

En lo referido al constructo, para que un instrumento alcance validez, es necesario que las mediciones finales guarden una relación directa con las variables estudiadas, es decir, los instrumentos diseñados deben estar alineados con los referentes conceptuales que los sustentan (Strauss & Smith, 2014).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Para asegurar la validez del contenido del instrumento, se recurrió al criterio de expertos, lo cual implicó convocar a tres profesionales con amplia experiencia en gestión institucional e investigación. Se empleó una matriz de valoración para que estos especialistas pudieran consignar sus observaciones y sugerencias, las cuales fueron incorporadas para perfeccionar el cuestionario.

Este procedimiento concuerda con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) y Rowley (2014) pues dichos autores destacan la importancia de la validación cualitativa como un paso esencial para asegurar la pertinencia teórica de cualquier instrumento. El proceso culminó con la aprobación unánime de los expertos, lo que confirma que el cuestionario es coherente con los objetivos del estudio.

Tabla 2

Validación de expertos

Experto	Grado	Promedio	Aplicabilidad
Estrada Morriberon Renzo	Maestría en Ciencias-Operaciones Proyectos y Gestión	3.86	Si
Ayala Huaman Alexander Rudy	Maestría en Gestión Pública	3.94	Si
Vela Garcia Fernando	Maestría en Gestión Pública	3.86	Si

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se evaluó a partir de la consistencia de los datos es decir que si se aplicara varias veces, los resultados deberían ser similares. Para eso se utilizó el Alfa de Cronbach, una medida ampliamente usada en investigación para evaluar la coherencia interna de los instrumentos, según indican George & Mallery (2021). Un instrumento es confiable cuando sus mediciones no varían de forma significativa independientemente de quién responda o cuántas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

respuestas se obtengan. El cálculo se realizó luego de aplicar el formulario de Google Forms y procesar la información en SPSS con la muestra completa de 60 servidores. El coeficiente obtenido fue de 0.968, lo que según los criterios de George y Mallery (2021) corresponde a un nivel de confiabilidad muy alto. Además, se hizo una verificación para descartar que ese resultado se debiera a preguntas repetidas confirmando que la consistencia refleja la solidez de las dimensiones evaluadas, no redundancia en los ítems.El resultado obtenido fue relevante ya que demostró una sólida consistencia interna en los ítems del cuestionario, este hecho no solo fortalece la aceptabilidad de los hallazgos, sino que también permitió considerar la posibilidad de replicar el estudio en circunstancias similares, especialmente en instituciones públicas donde es fundamental contar con mediciones precisas para variables como el manejo de procesos y la productividad laboral.

Tabla 3
Confiabilidad del instrumento mediante Alpha de Cronbach

Variable	Alpha de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Gestión de Procesos	**0.944**	Muy alta confiabilidad
Desempeño Laboral	**0.949**	Muy alta confiabilidad

3.8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Para la colecta de data, se confeccionó un formulario fundamentado en las variables de estudio, el cual fue verificado y sometido a una prueba de fiabilidad. Los instrumentos se implementaron teniendo en cuenta el número de participantes, y se dispuso de al menos una semana para finalizar el total de encuestas requeridas para este análisis. Posteriormente a la recopilación de los datos mediante el formulario, se procedió a la organización y registro de los datos en el programa

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

SPSS, lo que facilitó un proceso sistematizado y metódico para el tratamiento y evaluación de la información.

Una vez reunida la información se aplicó la Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de los datos y justificar el uso de pruebas paramétricas. Posteriormente, para responder al objetivo general y probar la incidencia de las variables, se utilizó la prueba de Regresión Lineal, fundamental para el nivel explicativo de la investigación, ya que permite determinar matemáticamente cuánto influye la Gestión de Procesos sobre el Desempeño Laboral.

3.9. Aspectos éticos

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) y Rowley (2014) la ética en la indagación implica el cumplimiento de principios que aseguren la integridad, respeto y responsabilidad durante el proceso investigativo, protegiendo tanto a los participantes como a los datos obtenidos en el proceso. Se infiere que, este apartado metodológico verificó el cumplimiento de un enfoque de ética profesional para garantizar que el trabajo se rigiera por principios sociales y morales establecidos. Aunque la aplicación fue anónima, el inicio de la encuesta estuvo precedido por una carta de presentación formal donde se especificaron los objetivos del estudio y se garantizó al servidor que, al responder el cuestionario, estaba otorgando su consentimiento informado de forma tácita para el uso de sus respuestas en el ámbito académico

El presente estudio no fue sometido a evaluación por el Comité de Ética de la Universidad Científica del Sur, ya que los datos se recabaron utilizando un

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

cuestionario aplicado de forma anónima a los trabajadores de la Subgerencia de Compensaciones del organismo público en estudio. No se recopiló información sensible ni identificable, y se respetó en todo momento la confidencialidad y la voluntariedad de los participantes, conforme a los principios éticos de la investigación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Características sociodemográficas de los participantes

La presente sección expone los resultados descriptivos sobre el perfil sociodemográfico del personal encuestado. El objetivo es ofrecer un panorama general de la población estudiada y contar con un marco de referencia sobre el perfil de los trabajadores, lo cual facilita interpretar de manera más precisa las dimensiones de la investigación.

4.1.1.1. Distribución por edad

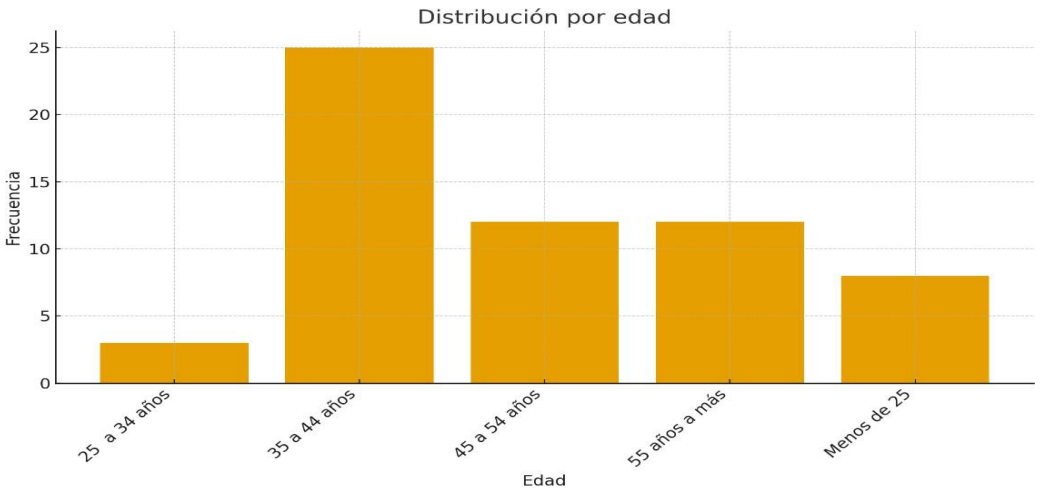
En cuanto a la distribución por edad, se observó que el grupo de participantes con mayor representación se encuentra en el intervalo de 35 a 44 años, que constituye el 41.7% del total. Le siguen los grupos de 45 a 54 años y de 55 años a más, ambos con un 20.0% cada uno. Por otro lado, la población más joven tiene una menor presencia: los menores de 25 años conforman el 13.3%, mientras que el grupo minoritario es el de 25 a 34 años, con apenas un 5.0%.

Estos resultados muestran que el personal encuestado se compone principalmente de trabajadores en etapas medias y avanzadas de su vida laboral. Esto sugiere una fuerza de trabajo con amplia experiencia acumulada y permanencia en la institución, una característica común en entidades públicas, donde gran parte del personal cuenta con años de servicio y un conocimiento profundo de los procesos internos. En la Figura 1 se presenta la distribución por grupo etario de los participantes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Figura 1

Distribución por edad



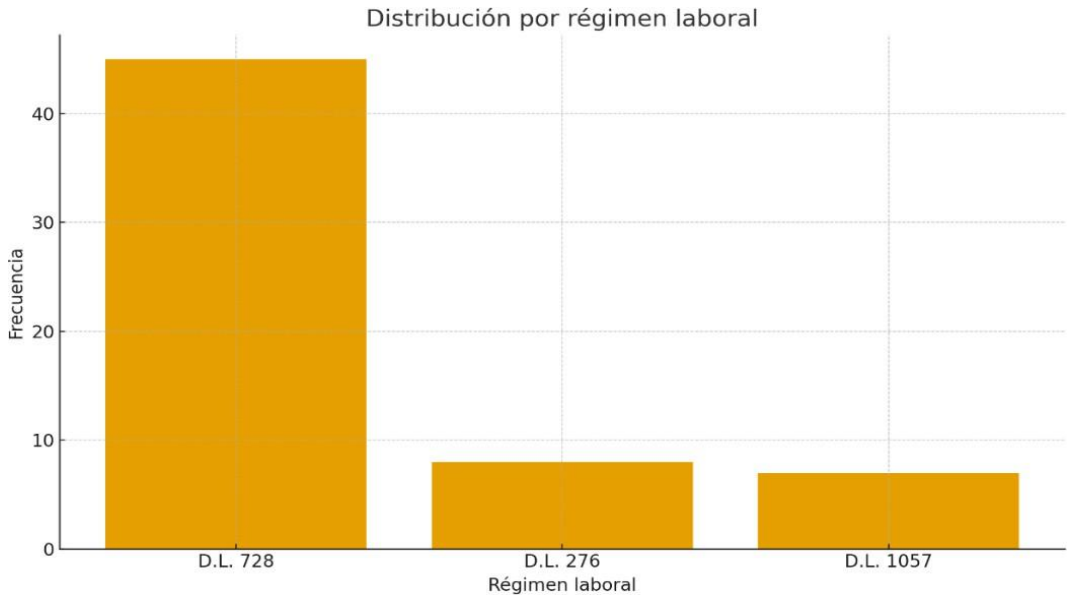
4.1.1.2. Régimen laboral

En cuanto al régimen laboral, se encontró que la mayor parte de los participantes está adscrita al régimen del Decreto Legislativo N° 728, lo que representa el 75% de la muestra. En segundo lugar, un 13.3% pertenece al régimen del Decreto Legislativo N° 276, mientras que solo el 11.7% corresponde al régimen del Decreto Legislativo N° 1057-CAS.

Estos resultados evidencian una estructura laboral inversa a la tendencia de muchas otras entidades públicas actuales: en la Subgerencia de Compensaciones predomina el personal con vínculo laboral indefinido y estable. Esta estabilidad es un factor significativo para la investigación, ya que sugiere que los servidores poseen un mayor conocimiento de la cultura organizacional y de los procesos internos, a diferencia de la alta rotación que suele caracterizar a las áreas con predominancia de personal bajo la modalidad de orden de servicio. En la Figura 2 se muestra la distribución según régimen laboral de los encuestados.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Figura 2
Distribución por Régimen Laboral



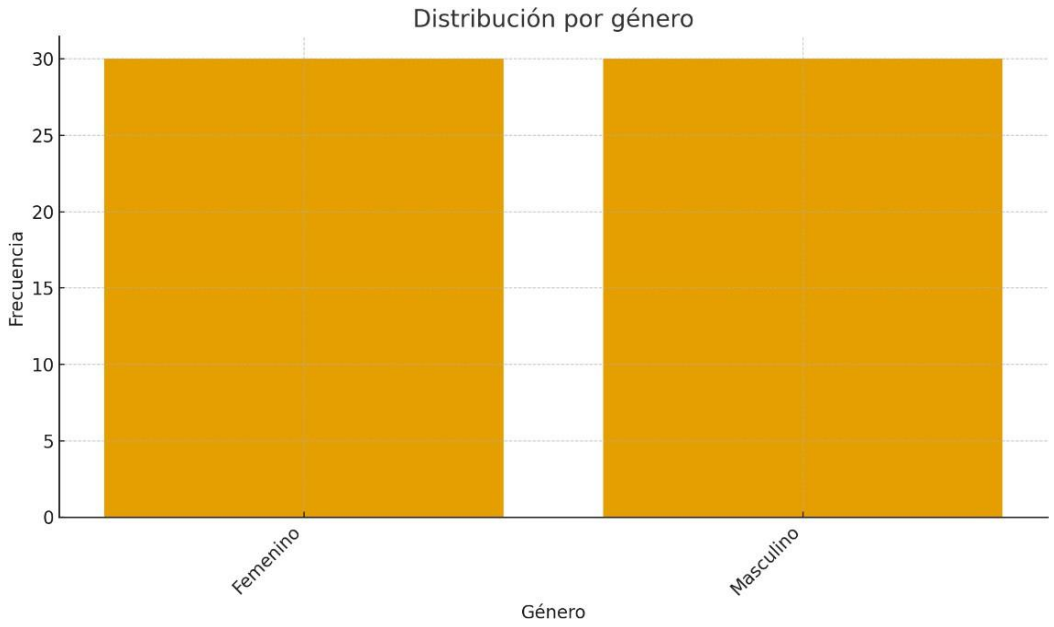
4.1.1.3. Género

En relación con el género, se identificó una distribución perfectamente equitativa de los participantes. La muestra está conformada por 30 servidores del género femenino y 30 del género masculino, representando cada grupo el 50.0% del total.

Este equilibrio en los resultados es un hallazgo relevante para el estudio, ya que permite analizar las variables de GP y DL sin el sesgo que podría generar una muestra desproporcionada. Asimismo, esta evidencia refleja una estructura organizacional inclusiva dentro de la Subgerencia de Compensaciones, donde la participación de hombres y mujeres se encuentra balanceada, alejándose de los estereotipos que normalmente sugieren una marcada predominancia de un solo género en áreas administrativas. En la Figura 3 se aprecia la distribución por género de los participantes

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Figura 3
Distribución por género



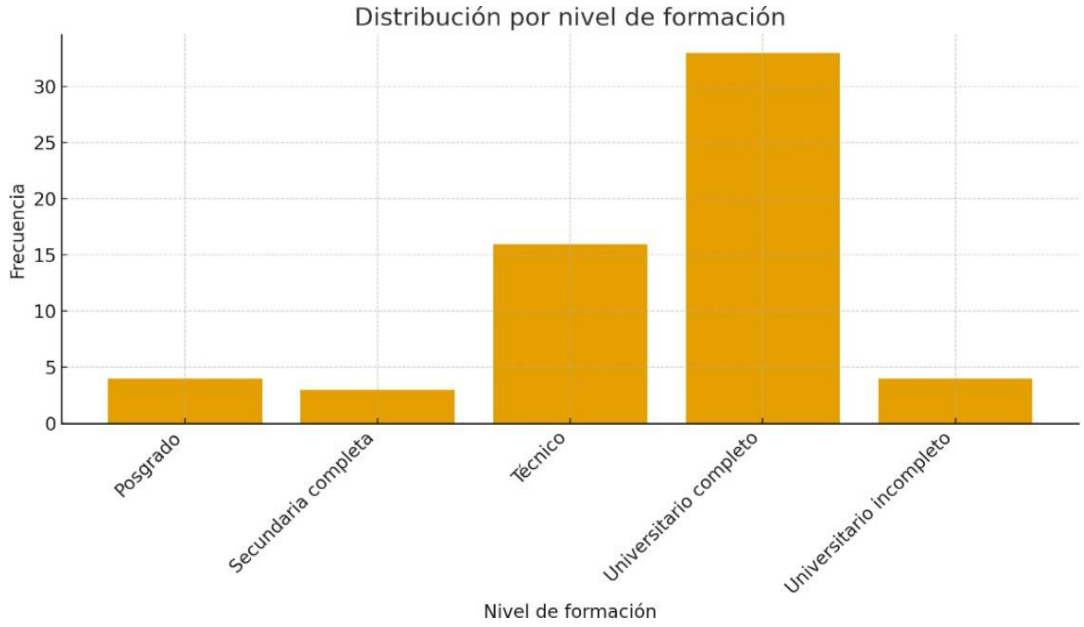
4.1.1.4. Nivel de formación alcanzado

Respecto al grado de instrucción, la mayor parte de los participantes posee formación universitaria, alcanzando el 55%. En segundo lugar, se encuentra el grupo con estudios técnicos, que representa el 26.7%. A este grupo se suma un 6.7% que cuenta con estudios de posgrado y un 6.7% con estudios universitarios incompletos; solo un grupo reducido del 5.0% cuenta únicamente con secundaria completa.

Este panorama muestra que la Subgerencia de Compensaciones está conformada principalmente por profesionales con un nivel educativo elevado, lo cual constituye una fortaleza para el desempeño institucional. En entidades del sector público, este perfil académico resulta clave para afrontar los retos de procesos complejos, como la gestión de planillas, liquidaciones y compensaciones, que requieren tanto conocimientos técnicos como capacidad de análisis. En la Figura 4 se detalla la distribución según el nivel de formación académica alcanzado.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Figura 4
Distribución por nivel de formación académica



4.1.1.5. Años de experiencia laboral en la institución

En lo que respecta a la trayectoria laboral, se identificó que la mayor proporción de trabajadores (53.3%) tiene más de 10 años de servicio en la institución, lo que evidencia una marcada estabilidad y trayectoria en el área. En segundo lugar, un 18.3% cuenta con 4 a 6 años de experiencia, seguido por un 15% que acumula entre 1 y 3 años de servicio; por otro lado, un 8.3% registra entre 7 y 10 años de antigüedad, y apenas un 5% tiene menos de 1 año en la entidad.

Estos resultados muestran que la Subgerencia de Compensaciones está compuesta principalmente por personal con amplia experiencia institucional, lo que fortalece el conocimiento acumulado y asegura continuidad en los procesos administrativos. Esta permanencia laboral resulta relevante, ya que permite conservar la memoria institucional y mantener la operatividad de áreas críticas como planillas y beneficios, incluso frente a cambios de gestión o rotación de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

directivos. En la Figura 5 se ilustra la distribución de los participantes según sus años de experiencia en la institución.

Figura 5

Distribución por años de experiencia laboral



4.1.2. Resultados estadísticos descriptivos

El análisis de los 60 cuestionarios válidamente aplicados permitió obtener estadísticas descriptivas como la media, la desviación estándar, los valores mínimos y máximos para cada una de las variables y las dimensiones estudiadas. Todos los ítems fueron evaluados mediante una escala ordinal tipo Likert, con un rango de 1 a 5. Para facilitar la interpretación, los resultados también se expresaron en porcentaje respecto al puntaje máximo posible de cada escala.

En este marco, la variable Gestión de procesos comprendió 20 ítems, con un puntaje máximo de 100. Dentro de ella, las dimensiones Planificación y Ejecución consideraron 6 ítems cada una (máximo 30 puntos), mientras que Medición y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Seguimiento reunieron 4 ítems cada una (máximo 20 puntos). Por su parte, la variable Desempeño laboral estuvo conformada por 18 ítems (máximo 90 puntos).

A nivel general, el procesamiento de los datos revela que la variable Gestión de Procesos (GP) obtuvo una media de 66.22 puntos (DE = 14.83; mínimo = 33; máximo = 98), equivalente al 66.22 % del puntaje máximo posible. En términos sencillos, se sugiere que la mayor parte de los trabajadores posee una valoración positiva, aunque con cierta variabilidad en sus respuestas. A su vez, el Desempeño laboral obtuvo una media de 58.48 puntos (DE = 14.02; mínimo = 24; máximo = 82), equivalente al 64.98 % del puntaje máximo, lo cual también refleja una valoración positiva pero ligeramente inferior a la GP, evidenciando que, aunque el desempeño es el adecuado, existen márgenes de mejora percibidos en el cumplimiento de funciones.

De manera específica, al analizar las dimensiones de la GP, se observa un comportamiento relativamente homogéneo. La dimensión Medición arrojó el promedio relativo más alto (67.50%; media = 13.50), seguida por Seguimiento (67.08%; media = 13.42) y Ejecución (66.61%; media = 19.98); finalmente, la dimensión Planificación obtuvo el puntaje relativo más bajo (64.39%; media = 19.32), lo que podría señalar este aspecto como el punto crítico donde se requiere optimizar los procesos, alineándose a la mejora continua.

Planificación

En esta dimensión (ver Tabla 4), los resultados evidencian percepciones heterogéneas. Por un lado, destacan respuestas favorables en aspectos comunicativos: el 51.6% de los colaboradores considera que las directivas y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

memorandos son herramientas efectivas de comunicación, y un 45% percibe que el plan operacional establece claramente metas y objetivos.

Sin embargo, hay puntos críticos donde la incertidumbre y el desacuerdo son notorios. Llama la atención que el 45.0% de los servidores no tenga una postura clara sobre el apoyo que reciben para implementar el plan operacional ese nivel de neutralidad refleja que muchos no perciben un respaldo real en ese proceso. Asimismo, el aspecto más crítico es la oportunidad en la entrega de información: un 30% manifiesta explícitamente desacuerdo respecto a recibir las directivas con suficiente antelación, sumado a un 31.7% que se muestra neutral, lo que sugiere retrasos burocráticos que dificultan la toma de decisiones y acciones oportunas.

En conjunto, los resultados revelan que la planificación estratégica es reconocida como un proceso existente y funcional, pero no todos los trabajadores la perciben con el mismo grado de eficacia. Se evidencian debilidades en la satisfacción general, en la puntualidad de la comunicación interna entre las áreas involucradas y en la claridad de las metas institucionales. Estos hallazgos sugieren la necesidad de reforzar los canales de comunicación, anticipar la entrega de documentos normativos y fomentar una mayor participación del personal en la definición de objetivos, a fin de consolidar una percepción más homogénea y positiva respecto a esta dimensión.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 4

Resultados de la dimensión Planificación

	El progreso hacia los objetivos estratégicos se monitorea regularmente	Estoy satisfecho con el proceso de planificación estratégica en mi empresa	Considero que las directivas y memorandos son una herramienta efectiva de comunicación interna	Recibo directivas y memorandos con la suficiente antelación para poder tomar las acciones necesarias	El plan operacional establece claramente las metas y objetivos	Recibo el apoyo necesario para implementar el plan operacional
Totalmente en desacuerdo	11,7	0,0	1,7	8,3	6,7	8,3
En desacuerdo	11,7	25,0	20,0	21,7	8,3	16,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40,0	35,0	26,7	31,7	40,0	45,0
De acuerdo	25,0	30,0	38,3	30,0	31,7	20,0
Totalmente de acuerdo	11,7	10,0	13,3	8,3	13,3	10,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

El análisis de la dimensión Ejecución revela un panorama con contrastes: si bien existe una tendencia general hacia la neutralidad y el acuerdo en las percepciones, se identifican puntos de mejora claros (ver Tabla 5).

En relación con la eficiencia y oportunidad de la aprobación presupuestaria, se registra una opinión dividida: un 36.7% se mantiene neutral y un 26.7% manifiesta desacuerdo. Estas cifras sugieren limitaciones persistentes en la celeridad de la gestión de recursos. Dicha situación no es infrecuente en el sector público, donde la tramitación presupuestaria exige múltiples instancias de revisión entre oficinas, generando una percepción de lentitud administrativa en la Subgerencia.

Respecto a la participación del personal en el seguimiento y elaboración del presupuesto, la percepción positiva es baja (25.0%), mientras que la neutralidad es alta (41.7%) y el desacuerdo alcanza un 33.4%. Este hallazgo indica que los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

trabajadores podrían no percibir que sus aportes son considerados en las decisiones financieras, lo que potencialmente afecta su sentido de pertenencia y compromiso institucional.

En cuanto a la entrega puntual de reportes, el 45.0% expresa acuerdo, aunque un 33.3% reporta impuntualidad. En contraste, destaca una actitud constructiva: el 71.6% recomendaría mejoras en los informes y el 68.4% los considera una herramienta valiosa. En una entidad de salud pública, un informe administrativo que llega tarde puede generar retrasos en pagos o interrumpir actividades operativas que dependen de esa información.

En resumen, la dimensión Ejecución tiene como punto fuerte que los trabajadores reconocen la utilidad de los informes. Pero ahí también están sus talones de Aquiles: la eficiencia presupuestaria no es pareja, la participación del personal es limitada y la forma de elaborar reportes no es uniforme. Atender esos puntos es lo que marcaría la diferencia hacia una gestión más ágil y participativa.

Tabla 5

Resultados de la dimensión ejecución

	El proceso de aprobación presupuestaria es eficiente y oportuno.	Se fomenta la participación del personal en la elaboración y seguimiento del presupuesto.	Los reportes mensuales incluyen todos los datos necesarios para tomar decisiones informadas	Los reportes mensuales se entregan de manera puntual	Recomendaría mejoras en el contenido o formato de los informes	Considero que los informes son una herramienta valiosa para mi trabajo.
Totalmente en desacuerdo	1,7	11,7	8,3	10,0	0,0	1,7
En desacuerdo	25,0	21,7	28,3	23,3	8,3	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36,7	41,7	21,7	21,7	20,0	20,0
De acuerdo	26,7	20,0	31,7	31,7	43,3	41,7
Totalmente de acuerdo	10,0	5,0	10,0	13,3	28,3	26,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Al examinar los ítems correspondientes a la dimensión Medición (ver Tabla 6), se evidencia una tendencia predominante favorable hacia las herramientas de evaluación por parte de los servidores, aunque con matices importantes de indecisión y desacuerdo que merecen atención por parte de los gestores.

Respecto a la facilidad de uso del software, un 40.0% del personal concuerda en que requiere poca capacitación para ser utilizado. Sin embargo, un 31.7% se manifestó en desacuerdo, lo cual revela percepciones divergentes sobre la accesibilidad y operatividad del sistema; este contraste sugiere que para casi un tercio del personal la curva de aprendizaje sigue siendo una barrera.

La capacidad de personalización del sistema fue valorada positivamente por el 58.4% de los encuestados, lo que subraya la adaptabilidad de la herramienta a las necesidades del área. De forma similar, la organización y el formato de las tablas de medición recibieron una valoración favorable del 53.4%. Asimismo, el 55.0% considera que las tablas facilitan la comparación de datos, confirmando su utilidad analítica para la mayoría de los servidores.

También se identifican porcentajes relevantes de respuestas neutrales, que oscilan entre el 21.7% y el 30.0% según el ítem, lo que evidencia oportunidades de mejora en la estandarización del uso del software y en el fortalecimiento de los programas de capacitación para garantizar un manejo homogéneo de la herramienta.

En resumen, la dimensión Medición refleja una aceptación mayoritaria de las herramientas en uso. No obstante, los desafíos se centran en la falta de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

uniformidad en la experiencia del usuario y en la necesidad de fortalecer los programas de capacitación para garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles.

Tabla 6
Resultados de la dimensión Medición

	El software de seguimiento requiere poca capacitación para ser utilizado	El software permite una personalización adecuada para satisfacer necesidades	La organización y formato de las tablas de medición facilitan su uso	Las tablas de medición permiten una fácil comparación de datos
Totalmente en desacuerdo	6,7	3,3	3,3	1,7
En desacuerdo	25,0	16,7	16,7	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28,3	21,7	26,7	30,0
De acuerdo	28,3	51,7	41,7	40,0
Totalmente de acuerdo	11,7	6,7	11,7	15,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Al revisar de manera conjunta los ítems de esta dimensión (ver Tabla 7), se observa una distribución bastante equilibrada entre las respuestas de neutralidad y acuerdo. En otras palabras, las percepciones no son del todo homogéneas, lo que revela que la calidad y la utilidad de los mecanismos de control y monitoreo aún generan interpretaciones distintas entre los trabajadores.

Respecto a la calidad de los reportes remitidos por el área, un 38.3% expresó satisfacción. No obstante, un 35.0% se mantuvo neutral y un 26.6% manifestó desacuerdo, lo que evidencia dudas sobre si la información compartida resulta

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

suficiente y oportuna. En la gestión pública, donde la exactitud de los datos es fundamental para el proceso decisorio, los reportes con información incompleta o demasiado general suelen generar la percepción de que falta claridad para actuar con oportunidad.

En cuanto a la frecuencia de los reportes, el 40.0% la consideró adecuada, mientras que un 25.0% opinó lo contrario y un 35.0% se mantuvo neutral. Esta variación muestra que no existe consenso pleno: mientras algunos equipos valoran la regularidad en la entrega, otros consideran que los reportes no se ajustan a sus necesidades operativas, lo que reduce su utilidad práctica.

Por otro lado, las reuniones de equipo obtuvieron resultados más favorables. Un 58.3% de los encuestados las percibe útiles y productivas; no obstante, la percepción de que fomentan la colaboración desciende ligeramente al 51.7%, con un 26.7% en desacuerdo. Estos datos reflejan que los espacios de diálogo directo contribuyen a mejorar la coordinación institucional y el trabajo conjunto, al alinear esfuerzos, clarificar tareas y reforzar el sentido de pertenencia.

En síntesis, la dimensión Seguimiento evidencia avances en la utilización de mecanismos de control y cooperación, especialmente en lo referente a las reuniones de trabajo. Sin embargo, la persistencia de respuestas neutrales y en desacuerdo confirma que aún existe margen para mejorar la calidad, claridad y periodicidad de los reportes, a fin de que los procesos de monitoreo cumplan efectivamente su función de orientación en la toma de decisiones.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 7

Resultados de la dimensión seguimiento

	Estoy satisfecho con la calidad de los reportes remitidos por el área	La frecuencia de los reportes es adecuada para las necesidades del área	Las reuniones son útiles y productivas	Las reuniones fomentan la colaboración entre los miembros del equipo
Totalmente en desacuerdo	8,3	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	18,3	20,0	15,0	21,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35,0	35,0	21,7	21,7
De acuerdo	25,0	28,3	30,0	30,0
Totalmente de acuerdo	13,3	11,7	28,3	21,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

El análisis de esta dimensión (ver Tabla 8) muestra un panorama dividido: si bien existe apertura para la expresión de ideas, se detectan fracturas importantes en la gestión operativa —tanto de funciones como de recursos— donde la percepción negativa iguala o supera a la positiva.

En lo que respecta al apoyo en casos de emergencia, un 43.3% de los trabajadores manifestó conformidad, mientras que un 25.0% expresó desacuerdo y un 31.7% optó por una posición neutral. Estos resultados evidencian que la solidaridad entre compañeros no siempre se percibe de la misma manera: para algunos constituye una fortaleza, pero para otros sigue siendo un área de mejora. En el sector público de salud, esta percepción es especialmente relevante, dado que la colaboración entre compañeros incide directamente en la continuidad operativa y en la calidad de la atención al asegurado.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En cuanto a la asignación de funciones, este es el aspecto más preocupante: solo el 33.3% considera que la distribución equitativa de funciones facilita el trabajo en equipo, mientras que un 36.7% señaló una postura contraria, lo que indica que la asignación de responsabilidades continúa siendo un tema que requiere atención. Una tendencia similar se presenta en la disponibilidad de recursos y herramientas, donde el 36.7% reconoce insatisfacción frente a un 36.7% que se muestra satisfecho, configurando un empate técnico que evidencia la necesidad de optimizar el acceso a los medios e instrumentos que fomenten la innovación en el área.

Por otro lado, el reconocimiento y la valoración por parte de jefes inmediatos y compañeros fue aprobado por un 45.0%, aunque un 36.7% se mostró neutral. En contraste, la comodidad para expresar ideas alcanzó el mayor nivel de aceptación de la tabla (51.7%). Sin embargo, se evidencia una discrepancia relevante: si bien los trabajadores se sienten cómodos al expresar sus opiniones, solo el 38.3% percibe que sus propuestas son realmente valoradas durante las reuniones de trabajo, mientras que un 45.0% se mantiene neutral frente a este punto.

En resumen, la dimensión Trabajo en equipo presenta fortalezas en la apertura al diálogo y la comodidad para expresar opiniones. No obstante, persisten debilidades en la equidad de la asignación de funciones y en la disponibilidad de recursos, aspectos que deben ser atendidos para potenciar la colaboración y fortalecer la cohesión organizacional.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 8

Resumen de la dimensión Trabajo en equipo

	Se siente apoyado en casos de emergencia por sus compañeros de trabajo.	La asignación de funciones es equitativa y le permite una adecuada relación con sus compañeros para un buen trabajo de equipo	Existen recursos y herramientas adecuadas para desarrollar y probar ideas creativas dentro de la organización	Se siente valorado y reconocido por parte de su jefe inmediato y compañeros	En mi equipo, se valora y respeta cada idea propuesta durante las discusiones	Me siento cómodo expresando mis ideas y opiniones en reuniones de equipo
Totalmente en desacuerdo	10,0	8,3	6,7	10,0	6,7	5,0
En desacuerdo	15,0	28,4	30,0	8,3	10,0	16,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31,7	30,0	26,6	36,7	45,0	26,6
De acuerdo	31,7	30,0	30,0	38,3	26,6	40,0
Totalmente de acuerdo	11,6	3,3	6,7	6,7	11,7	11,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En esta dimensión (ver Tabla 9), los resultados reflejan una tendencia predominantemente favorable, aunque con matices que merecen atención detallada.

En cuanto a la capacidad del equipo para responder de manera rápida y efectiva ante cambios en los proyectos o prioridades, el 41.7% manifestó acuerdo. No obstante, un 33.3% se mantuvo neutral y un 25.0% expresó desacuerdo, lo que sugiere que, si bien existe una tendencia favorable, la adaptabilidad del equipo aún puede fortalecerse mediante una comunicación más fluida y un apoyo institucional más claro.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Respecto a la actitud de la organización frente a los cambios y adaptaciones necesarias, un 46.7% expresó conformidad, frente a un 30.0% que se mantuvo neutral y un 23.3% que manifestó desacuerdo. Esto indica que la mayoría percibe disposición al cambio, aunque aún no se alcanza un consenso pleno dentro de la institución.

El tema de la retroalimentación se presenta como uno de los puntos más críticos. Solo un 36.7% señaló estar conforme con la retroalimentación que recibe sobre su rendimiento, mientras que el 31.7% se mantuvo neutral y un 31.6% manifestó desacuerdo. Este resultado evidencia que la comunicación sobre el desempeño sigue siendo una tarea pendiente, y que el personal percibe una falta de acompañamiento y reconocimiento oportuno a su labor, lo cual resulta especialmente relevante en la gestión pública.

En cuanto a la evaluación del desempeño, el 45.0% consideró que esta se realiza de manera justa y objetiva, mientras que el 30.0% se mantuvo neutral y un 25.0% declaró desacuerdo. Aunque el balance general es favorable, los datos sugieren la necesidad de consolidar criterios más uniformes y transparentes en los procesos de evaluación.

Por otro lado, las valoraciones más positivas se concentran en los aspectos vinculados a competencias y habilidades laborales. El 55.0% de los servidores manifestó que las habilidades requeridas para su puesto están claramente definidas, y un contundente 80.0% sumando el 46.7% de acuerdo y el 33.3% totalmente de acuerdo expresó sentirse preparado para enfrentar los desafíos de su trabajo, constituyéndose como el indicador más alto de la tabla.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

En conjunto, la dimensión Compromiso organizacional presenta una valoración general positiva. Los trabajadores se perciben competentes y abiertos al cambio; sin embargo, demandan una retroalimentación más constante y significativa. En consecuencia, el compromiso organizacional requiere ser acompañado por mecanismos institucionales de reconocimiento, comunicación oportuna y seguimiento continuo del desempeño.

Tabla 9

Resultados de la dimensión compromiso organizacional

	Mi equipo responde rápidamente y de manera efectiva a los cambios en los proyectos o prioridades	La organización fomenta una actitud positiva hacia los cambios y adaptaciones necesarias	Recibo retroalimentación regular y útil sobre mi rendimiento que me ayuda a mejorar	Mi desempeño en el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva	Las habilidades y competencias requeridas para mi puesto están claramente definidas y alineadas con mis responsabilidades	Siento que tengo las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos en mi trabajo
Totalmente en desacuerdo	6,7	6,7	8,3	10,0	3,3	3,3
En desacuerdo	18,3	16,6	23,3	15,0	16,7	5,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33,3	30,0	31,7	30,0	25,0	11,7
De acuerdo	30,0	35,0	26,7	33,3	36,7	46,7
Totalmente de acuerdo	11,7	11,7	10,0	11,7	18,3	33,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

.

Los resultados de esta dimensión (ver Tabla 10) evidencian percepciones diversas en torno a las compensaciones, beneficios y oportunidades de desarrollo que ofrece la institución.

En primer lugar, respecto a las oportunidades de crecimiento y línea de carrera, el 46.7% de los servidores percibe que existen opciones claras para avanzar profesionalmente. Sin embargo, un 25.0% expresó desacuerdo, lo que indica que 1

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de cada 4 trabajadores no percibe con claridad las posibilidades de ascenso dentro de la institución, posiblemente debido a que los procesos de promoción interna no son suficientemente transparentes ni accesibles para todo el personal.

En lo referente al reconocimiento del desempeño, la percepción favorable desciende ligeramente: un 41.7% siente que su trabajo es reconocido y recompensado adecuadamente. En contraste, un 28.3% manifestó insatisfacción y un 30.0% se mantuvo neutral. El bloque de respuestas neutras y negativas suma 58.3%, lo que sugiere que los mecanismos de reconocimiento no se perciben como homogéneos y podrían variar según la jefatura, más que responder a una política institucional sólida e interiorizada por todo el personal.

Respecto a la capacitación, los resultados son mixtos. Si bien un 41.6% afirma tener acceso a capacitaciones que contribuyen a mejorar sus habilidades, el grupo más numeroso en este ítem es el de los indecisos: un 36.7% se mantuvo neutral. No obstante, un aspecto positivo es que el 45.0% considera que las capacitaciones recibidas están alineadas con sus objetivos profesionales, siendo este uno de los indicadores más altos de la tabla.

El punto más crítico de la dimensión se encuentra en la remuneración. Solo el 36.7% considera que su sueldo le permite mantener una calidad de vida óptima, registrándose el nivel de desacuerdo más alto de la dimensión (30.0%), lo que refleja una insatisfacción material que puede afectar la motivación del personal.

Finalmente, respecto a los beneficios organizacionales, destaca la indiferencia como rasgo predominante: un 46.6% de los encuestados se mostró

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

neutral. Este resultado puede interpretarse de dos maneras: o los trabajadores desconocen los beneficios que ofrece la entidad, o estos no generan un impacto suficientemente relevante en su experiencia laboral.

En síntesis, la dimensión Motivación revela que, si bien el personal valora la alineación de las capacitaciones y reconoce ciertas oportunidades de crecimiento, persisten debilidades importantes en los aspectos tangibles especialmente la remuneración y en la visibilidad de los beneficios otorgados. La alta neutralidad representa una oportunidad para que la institución mejore su gestión y logre convertir a ese grupo de trabajadores que hoy permanece expectante en colaboradores comprometidos y motivados

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 10

Resultados de la dimensión: motivación

	Existen oportunidades claras para el crecimiento profesional y avance dentro de la Institución.	Mi desempeño es reconocido y recompensado adecuadamente dentro de la organización	La organización proporciona acceso a capacitaciones y desarrollo profesional que me ayudan a mejorar mis habilidades	Las capacitaciones ofrecidas están alineadas con mis necesidades y objetivos profesionales.	La remuneración que percibe en la institución le permite tener una calidad de vida óptima.	Los beneficios ofrecidos por la organización son adecuados y satisfactorios.
Totalmente en desacuerdo	10,0	8,3	5,0	5,0	6,7	5,0
En desacuerdo	15,0	20,0	16,7	16,7	23,3	11,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28,3	30,0	36,7	33,3	33,3	46,6
De acuerdo	40,0	35,0	28,3	33,3	30,0	26,7
Totalmente de acuerdo	6,7	6,7	13,3	11,7	6,7	10,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Síntesis de resultados

La evaluación general revela un panorama con dos vertientes: si bien la mayoría de los servidores valora positivamente tanto la Gestión de Procesos (GP) como el Desempeño Laboral (DL), el estudio identificó barreras importantes. Si bien las dimensiones de planificación, ejecución, medición y seguimiento de la GP presentan una percepción favorable en términos generales, las limitaciones críticas se centran en la falta de claridad en la asignación de responsabilidades, la escasa

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

disponibilidad de recursos y la necesidad de impulsar la innovación y la meritocracia dentro de la estructura organizacional.

Los datos respaldan la relación central del estudio, cuando los trabajadores perciben que la gestión de procesos es ordenada, está bien coordinada y hace seguimiento real, su desempeño mejora. Aspectos como saber con claridad qué les toca hacer, que las áreas se coordinen entre sí, sentir que sus aportes son valorados y recibir retroalimentación a tiempo todo eso termina siendo lo que más mueve la motivación y la productividad del personal.

En resumen, la institución cuenta con una base positiva, pero las debilidades identificadas señalan oportunidades claras de mejora. Fortalecer la Gestión de Procesos no solo optimizará la eficiencia operativa y los indicadores administrativos, sino que representa la vía más pertinente para construir el compromiso del personal y consolidar su desempeño a largo plazo.

4.2 Prueba de normalidad

Con el fin de establecer si las variables Gestión de Procesos y Desempeño Laboral se ajustaban a una distribución normal, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Este test fue seleccionado por ser el más apropiado para la magnitud de la muestra del estudio (n = 60), dado que se recomienda cuando el tamaño muestral es superior a 50 participantes.

Los resultados, consignados en la Tabla 11, indican que para la variable Gestión de Procesos el estadístico de prueba fue de 0.067, con una significancia asintótica (p = 0.200). De manera similar, para la variable Desempeño Laboral se

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

registró un estadístico de 0.096, con una significancia igualmente de 0.200. Dado que en ambos casos el valor p fue superior a 0.05, no se cuenta con evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula de normalidad. En consecuencia, se infiere que los datos siguen una distribución normal, lo cual respalda el uso de procedimientos estadísticos paramétricos para contrastar las hipótesis formuladas en el presente estudio.

Tabla.11 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Prueba de normalidad kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	p
GP	0.067	60	0.200
DL	0.096	60	0.200

4.3. Contraste de hipótesis

Contraste de la hipótesis general

H0: *La gestión de procesos no incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

H1: *La gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

El análisis de regresión lineal simple evidenció resultados estadísticamente significativos. El modelo presentó un p-valor ≤ 0.001, inferior al nivel crítico de $\alpha = 0.05$, lo que indica que la relación observada entre las variables no es atribuible al azar. El coeficiente de correlación obtenido fue de $R = 0.822$, revelando una asociación alta y positiva entre la Gestión de Procesos y el Desempeño Laboral. El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.675$) indica que la Gestión de Procesos explica el 67.5% de la variabilidad observada en el Desempeño Laboral. En consecuencia, se

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En la Tabla 12 se presentan los valores estadísticos que sustentan este hallazgo.

Tabla 12 *Regresión lineal simple entre Gestión de Procesos y Desempeño Laboral*

Coeficientes	***Valores***
p-valor	*< 0.001*
R de Pearson	*0.822*
R^2	*0.675*
Coeficiente β	*0.777*
Error estándar	*0.071*
t	*10.976*
Intercepto (a)	*7.049*

Contraste de la hipótesis específica 1: Planificación y desempeño laboral

H0: *La planificación no incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

H1: *La planificación incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

El modelo de regresión lineal simple evidenció un p-valor ≤ 0.001, inferior al nivel de significancia de 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación (R = 0.759) indica una asociación alta y positiva entre la planificación y el desempeño laboral. El coeficiente de determinación (R^2 = 0.577) muestra que la dimensión Planificación explica el 57.7% de la variabilidad observada en el Desempeño Laboral. En la Tabla 13 se presentan los valores estadísticos correspondientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 13 *Regresión lineal para la hipótesis específica 1*

Coeficientes	***Valores***
p-valor	*< 0.001*
R de Pearson	*0.759*
R^2	*0.577*
Coeficiente β	*2.185*
Error estándar	*0.246*
t	*8.892*
Intercepto (a)	*16.281*

Contraste de la hipótesis específica 2: Ejecución y desempeño laboral

H0: *La ejecución de procesos no incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

H1: *La ejecución de procesos incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

El procesamiento estadístico evidenció un p-valor ≤ 0.001, inferior al nivel de significancia de 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación (R = 0.769) indica una asociación alta y positiva entre la ejecución de procesos y el desempeño laboral. El coeficiente de determinación (R^2 = 0.591) señala que la dimensión Ejecución explica el 59.1% de la variabilidad observada en el Desempeño Laboral. En la Tabla 14 se presentan los valores estadísticos correspondientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 14 *Regresión lineal para la hipótesis específica 2*

Coeficientes	***Valores***
p-valor	*< 0.001*
R de Pearson	*0.769*
R^2	*0.591*
Coeficiente β	*2.314*
Error estándar	*0.253*
t	*9.149*
Intercepto (a)	*12.243*

Contraste de la hipótesis específica 3: Medición y desempeño laboral

H0: *La medición de los procesos no incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

H1: *La medición de los procesos incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

Los resultados estadísticos evidenciaron un p-valor ≤ 0.001, inferior a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación (R = 0.592) indica una asociación positiva moderada entre la medición de procesos y el desempeño laboral. El coeficiente de determinación (R^2 = 0.350) muestra que la medición explica el 35.0% de la variabilidad del desempeño laboral, siendo el valor explicativo más bajo respecto a las demás dimensiones, aunque igualmente significativo. En la Tabla 15 se presentan los valores estadísticos correspondientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 15 *Regresión lineal para la hipótesis específica 3*

Coeficientes	***Valores***
p-valor	*< 0.001*
R de Pearson	*0.592*
R^2	*0.350*
Coeficiente β	*2.460*
Error estándar	*0.440*
t	*5.591*
Intercepto (a)	*25.277*

Contraste de la hipótesis específica 4: Seguimiento y desempeño laboral

H0: *No existe una incidencia significativa del seguimiento de la gestión de procesos en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

H1: *Existe una incidencia significativa del seguimiento de la gestión de procesos en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones.*

Los resultados obtenidos permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. El modelo de regresión resultó significativo con un p-valor ≤ 0.001, inferior al nivel de significancia de 0.05. El coeficiente de correlación (R = 0.766) refleja una relación positiva alta entre el seguimiento y el desempeño laboral. El coeficiente de determinación (R^2 = 0.587) indica que el 58.7% de la variabilidad en el desempeño laboral es explicada por la dimensión Seguimiento. En la Tabla 16 se presentan los valores estadísticos correspondientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 16 *Regresión lineal para la hipótesis específica 4*

Coeficientes	***Valores***
p-valor	*< 0.001*
R de Pearson	*0.766*
R^2	*0.587*
Coeficiente β	*2.833*
Error estándar	*0.312*
t	*9.087*
Intercepto (a)	*20.476*

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPITULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En relación con el objetivo general, los resultados evidenciaron que la gestión de procesos incide de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones. Este hallazgo permite sostener que, en un área administrativa vinculada a compensaciones, planillas, pagos y liquidaciones, la forma en que se planifican, ejecutan, miden y supervisan los procesos internos se relaciona directamente con el nivel de desempeño del personal. En ese sentido, los resultados obtenidos guardan correspondencia con lo reportado por Cuba et al. (2024) quienes identificaron una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en una entidad pública de naturaleza administrativa. En conjunto estos resultados permiten interpretar que una gestión organizada, clara y funcional no solo mejora la operatividad del área, sino que también fortalece la respuesta laboral de los colaboradores frente a sus funciones cotidianas.

Respecto a la dimensión planificación, los hallazgos muestran que esta incide significativamente en el desempeño laboral. Sin embargo, el análisis descriptivo permitió advertir ciertas debilidades relacionadas con la claridad de los objetivos, la oportunidad en la emisión de directivas y el apoyo percibido para implementar los planes operativos. Esta situación sugiere que, aunque la planificación existe formalmente ya que no siempre es percibida por todos los trabajadores como un proceso suficientemente claro y oportuno. Dicho resultado se relaciona con lo señalado por Sotelo Ortiz (2023), quien encontró que una adecuada gestión de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

recursos humanos que incluye procesos claros de planificación y organización se asocia significativamente con el desempeño laboral en una institución administradora de fondos de aseguramiento en salud en Lima. Asimismo, Espegren (2025) sostiene que en el sector público el uso de información y análisis para la gestión de personal fortalece la toma de decisiones y la legitimidad organizacional, lo que permite inferir que una planificación mejor estructurada y mejor comunicada podría contribuir a elevar la percepción de orden y eficacia dentro de la Subgerencia de Compensaciones.

En cuanto a la dimensión ejecución, los resultados mostraron una incidencia significativa en el desempeño laboral. Esto indica que la etapa operativa no es un paso más dentro de la gestión de procesos es donde realmente se define si las cosas funcionan o no. Tener lineamientos y planes bien diseñados no es suficiente si después no se traducen en acciones concretas, a tiempo y bien coordinadas entre quienes las ejecutan.

Massa (2021) llegó a una conclusión similar en una institución pública, la gestión por procesos incide directamente en el desempeño laboral, sobre todo en lo que tiene que ver con monitoreo, revisión y mejora continua. Nur'aida y Sasanti (2024) agregan un punto importante: que un sistema de planillas exista no garantiza que funcione bien. Para eso hacen falta controles adecuados y una ejecución que realmente articule las partes.

Con eso en mente, los resultados de este estudio apuntan a que ejecutar bien los procesos administrativos es un factor decisivo en la Subgerencia de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Compensaciones porque cuando la ejecución falla, aparecen los reprocesos, los retrasos y la sobrecarga operativa que terminan pesando sobre todo el equipo.

La dimensión medición también mostró una incidencia significativa en el desempeño laboral, aunque los resultados descriptivos dejan ver que todavía no termina de consolidarse como una herramienta estratégica dentro del área. Si bien los trabajadores valoran el uso de tablas e instrumentos de medición, también se identificaron dificultades concretas, la capacitación no es homogénea, el software no se usa de la misma manera en todos los casos y los mecanismos de evaluación no siempre son claros para quienes los aplican. Este hallazgo guarda relación con lo planteado por Espegren (2025), quien resalta que en las organizaciones públicas el uso de datos y analítica en recursos humanos fortalece la gestión organizacional. Asimismo, Nur'aida y Sasanti (2024) concluyen que un sistema de información aplicado al proceso de planillas no asegura automáticamente un control interno satisfactorio. En ese sentido, puede interpretarse que la medición en la Subgerencia de Compensaciones aún requiere fortalecerse mediante indicadores mucho más claros, criterios compartidos y una mejor apropiación de las herramientas tecnológicas por parte del personal.

Finalmente, la dimensión seguimiento también confirmó una incidencia significativa en el desempeño laboral. Este resultado no sorprende si se considera que la Subgerencia de Compensaciones es una unidad de alta exigencia operativa, donde los errores no atendidos a tiempo tienen consecuencias concretas. El seguimiento, en ese contexto, no se limita a verificar que las cosas se hagan también orienta, corrige y mantiene las tareas alineadas con lo que la institución necesita.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Este hallazgo va en la misma dirección que lo planteado por Flinkman et al. (2025), quienes señalan que supervisar procesos financieros en organizaciones públicas no es solo cuestión de aplicar controles formales. Para que funcione de verdad, hace falta combinar esos mecanismos con dinámicas de confianza y coordinación entre quienes operan el sistema. Asimismo, Drolc y Keiser (2021) demostraron que una mayor capacidad de supervisión institucional favorece una respuesta más efectiva frente a problemas de desempeño en entidades públicas. En esa misma línea, Tuya-Ramírez et al. (2025) confirmaron que en un hospital público peruano la gestión del talento humano, articulada con estrategias motivacionales, incide positivamente en el desempeño laboral lo que refuerza la importancia del acompañamiento continuo como componente del seguimiento institucional. A partir de ello, se infiere que en la Subgerencia de Compensaciones el seguimiento puede convertirse en una herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral, siempre que no se perciba únicamente como fiscalización tardía, sino como un proceso continuo de acompañamiento orientado a la mejora.

Cabe destacar que no todas las dimensiones presentaron la misma fuerza explicativa sobre el desempeño laboral y ese contraste merece atención. Ejecución ($R^2 = 0.591$) y seguimiento ($R^2 = 0.587$) mostraron los valores más altos, lo que sugiere que los colaboradores perciben con mayor claridad el impacto de la operatividad concreta y del acompañamiento continuo sobre su rendimiento diario. La planificación ($R^2 = 0.577$) se ubica en un nivel similar, aunque como se discutió, su efectividad depende de que los lineamientos lleguen con oportunidad suficiente. La dimensión medición, en cambio, obtuvo el menor coeficiente ($R^2 = 0.350$) una diferencia que no es menor. Una posible explicación es que los mecanismos de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

evaluación actuales no generan retroalimentación oportuna hacia el personal, lo que debilita su función motivadora y limita su incidencia sobre el desempeño. Este hallazgo coincide con lo que plantearon Hattie y Timperley (2007) la medición solo tiene efecto real en el rendimiento cuando el trabajador recibe información sobre su avance de manera continua y en términos que pueda entender. Por eso, hacer que la medición sea verdaderamente útil en la práctica y no solo un registro de números es una de las oportunidades de mejora más concretas que tiene el área.

En términos generales, los hallazgos de esta investigación sostienen que la gestión de procesos sí incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la Subgerencia de Compensaciones. Los resultados muestran una valoración favorable en las dimensiones estudiadas, pero también dejan ver que hay aspectos que todavía necesitan trabajo, la planificación no siempre es clara, la ejecución no es del todo consistente, la medición aún no se aprovecha estratégicamente y el seguimiento no siempre llega a tiempo. Todo eso junto confirma que mejorar la gestión de procesos no es solo una cuestión operativa es una condición real para que el personal trabaje mejor, se comprometa más y el área funcione como se espera de una unidad crítica de la administración pública.

5.2. Conclusiones

Los resultados confirman que la gestión de procesos incide significativamente en el desempeño laboral de la Subgerencia de Compensaciones, explicando el 67.5% de su variabilidad ($R^2 = 0.675$), por lo que se acepta la hipótesis general. En la práctica, esto quiere decir que cuando los procesos están organizados

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

por etapas bien definidas y la comunicación fluye dentro del equipo, el rendimiento mejora y los retrasos y reprocesos se reducen.

Un 67.5% de explicación es un resultado importante para un área como esta, donde la carga operativa es alta y la forma en que se organizan internamente los procesos define, en buena medida, qué tan rápido se responde y cómo los propios colaboradores perciben su desempeño.

Respecto a la dimensión planificación, se verificó una incidencia significativa en el desempeño ($R^2 = 0.577$), por lo que se acepta la hipótesis específica 1. Si bien la relación es positiva, el análisis descriptivo permitió identificar que la debilidad no radica en la ausencia de normas, sino en que las directivas no siempre llegan con la anticipación necesaria para una adecuada toma de decisiones. Esto sugiere que estandarizar calendarios operativos y mejorar la oportunidad de comunicación interna reduciría las improvisaciones que afectan la continuidad del servicio y generan sobrecarga en el equipo.

En cuanto a la dimensión ejecución, los datos mostraron que es la dimensión con mayor impacto en el desempeño ($R^2 = 0.591$), lo que permite aceptar la hipótesis específica 2. Ello evidencia que la claridad en las funciones y en la forma de realizar el trabajo es determinante para el rendimiento del personal. No obstante, el análisis descriptivo mostró que la distribución desigual de la carga laboral puede atenuar este impacto positivo. A partir de estos resultados se concluye que la ejecución alcanza su mayor efectividad cuando se acompaña de controles de calidad y de una distribución equilibrada de responsabilidades que preserve el compromiso de los servidores.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Respecto a la dimensión medición, se comprobó que también incide significativamente en el desempeño, aunque con menor fuerza explicativa que las demás dimensiones ($R^2 = 0.350$), por lo que se acepta la hipótesis específica 3. Este resultado evidencia que, si bien existen instrumentos de medición estos podrían no estar orientados hacia los indicadores más relevantes o la retroalimentación derivada de ellos no llega al personal de manera oportuna. Se concluye que la medición cumple su función cuando el trabajador conoce su evolución de forma continua y comprensible, sin esa condición los instrumentos pierden su capacidad para incidir positivamente en el rendimiento cotidiano.

Finalmente, se determinó que el seguimiento incide de manera significativa en el desempeño ($R^2 = 0.587$), lo que lleva a aceptar la hipótesis específica 4. Se concluye que cuando existe trazabilidad de los expedientes y supervisión continua, el personal percibe que su esfuerzo es visible y valorado. Sin embargo, los propios resultados descriptivos sugieren que para que este seguimiento no sea percibido únicamente como fiscalización, debe apoyarse en herramientas tecnológicas ágiles y en una cultura de acompañamiento orientada a la mejora continua y no solo a la verificación del cumplimiento.

5.3. Recomendaciones

En primer lugar, dado que la planificación mostró una incidencia significativa en el desempeño ($R^2 = 0.577$) y el análisis descriptivo reveló problemas de distribución de tareas y desequilibrio en la carga laboral, se recomienda que la Subgerencia de Compensaciones, en coordinación con la Gerencia Central de Gestión de las Personas, ejecute un proceso de reestructuración funcional basado

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

en un mapeo real de puestos que identifique y elimine las duplicidades existentes. Para que esta iniciativa tenga viabilidad y no quede únicamente en documentos administrativos, se sugiere aplicar la normativa vigente de SERVIR para el dimensionamiento de personal, priorizando esta acción en el corto plazo a fin de formalizar nuevos perfiles que sean operativos, equitativos y sostenibles.

En segundo lugar, considerando que la ejecución fue la dimensión con mayor capacidad explicativa sobre el desempeño ($R^2 = 0.591$) y que los resultados descriptivos mostraron reprocesos frecuentes por recepción tardía de información desde las redes asistenciales, es indispensable implementar un Programa de Actualización Tecnológica. Se recomienda enfocarse en herramientas de impacto inmediato como Excel Avanzado y el uso aplicado de Inteligencia Artificial.

Esta medida, que involucra tanto a la Subgerencia de Relaciones Humanas y Sociales como a la jefatura de Compensaciones, apunta a que el equipo desarrolle competencias para automatizar la validación de datos y así reducir los tiempos de procesamiento en los cierres de planilla, que suelen ser bastante ajustados. Se sugiere priorizar el diseño de la malla curricular en el corto plazo, estableciendo evaluaciones prácticas que garanticen la aplicación efectiva de estas soluciones en la labor diaria.

Asimismo, dado que la medición presentó la menor fuerza explicativa sobre el desempeño ($R^2 = 0.350$) y los resultados apuntaron a que los instrumentos actuales no generan retroalimentación oportuna hacia el personal, se recomienda reorientar el modelo de evaluación actual hacia un Sistema de Monitoreo de Efectividad Resolutiva, trascendiendo los indicadores meramente cuantitativos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

hacia métricas que reflejen el impacto real de la gestión. Se sugiere que la Subgerencia de Compensaciones, con el soporte de la GCTIC, implemente la interoperabilidad entre el SGD y un módulo de control de calidad que no solo registre el cumplimiento de la tarea, sino su resultado concreto. De esta manera, se evitará que el desempeño se mida únicamente por la carga documental, promoviendo en su lugar indicadores que evidencien la resolución efectiva de los expedientes. Se propone iniciar este cambio en el corto plazo, fortaleciendo la trazabilidad de responsabilidades y garantizando que la productividad refleje un trabajo técnico y no solo administrativo.

Por otro lado, dado que el seguimiento mostró una incidencia significativa en el desempeño ($R^2 = 0.587$) y que varios procesos clave están centralizados lo que genera cuellos de botella se recomienda trabajar en una mejor articulación técnica entre la Sede Central y las redes asistenciales, de modo que las plataformas que ya existen se aprovechen mejor. Se sugiere que la Subgerencia de Compensaciones lidere Mesas de Trabajo Técnicas de frecuencia mensual, con el objetivo de unificar criterios de registro, resolver incidencias operativas en los sistemas y reducir los errores de origen que dilatan la ejecución centralizada. Esta medida busca asegurar que la información cargada por las redes cumpla con los estándares de calidad necesarios para un procesamiento ágil y sin reprocesos.

Finalmente, el análisis descriptivo mostró que el personal percibe desigualdad en los procesos de promoción interna y eso tiene un costo real, afecta el compromiso y la motivación. Por eso se recomienda implementar una estrategia de reconocimiento al mérito que esté alineada con las funciones que cada persona realmente desempeña.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Esta estrategia debería prestar especial atención al personal técnico y auxiliar que, en la práctica, asume tareas de mayor complejidad sin que eso quede registrado formalmente en ningún lado. Una acción concreta en esa dirección sería crear un Programa de Certificación Interna de Competencias que documente y valide oficialmente la experiencia ganada en funciones superiores. Dicho de otro modo: convertir el esfuerzo que hoy pasa desapercibido en algo que conste, que pese y que abra puertas.

Con eso se lograría no solo reconocer a quienes sostienen la carga operativa del área, sino también construir un banco de talento interno con respaldo real, con criterios claros para futuras promociones y con menos espacio para esa sensación de que, por más que uno haga, nada cambia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Bibliografía

Akeem, F. O. (2015). Validity and reliability of research instruments: How to design, develop, and use them in educational research. *Journal of Educational and Social Policy*, *2*(1), 1–10.

Altamirano, M. C., & Camacho, R. L. (2023). *Gestión por procesos y desempeño laboral de los Órganos Instructores de una entidad fiscalizadora adscrita al sector transportes, Lima* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120424

Ander-Egg, E. (2003). *Introducción a la planificación*. Siglo XXI Editores.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2023). *Lineamientos para la gestión del rendimiento en el servicio civil*. https://www.gob.pe/institucion/servir/normas-legales/4046061-026-2023-servir-gg

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Rumbo al futuro del personal de salud: tendencias y desafíos para el próximo tiempo*. https://publications.iadb.org/es/rumbo-al-futuro-del-personal-de-salud-tendencias-y-desafios-para-el-proximo-tiempo

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.a ed.). John Wiley & Sons.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Caja Costarricense de Seguro Social. (s.f.). *Sistema Centralizado de Recaudación (SICERE)*. https://www.ccss.sa.cr

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage Publications.

CEPAL. (2022). *La sociedad del cuidado: Horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/48363

CEPLAN. (2021). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del SINAPLAN*. Presidencia del Consejo de Ministros. https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/1857640

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

CIVICUS. (2001). *Monitoring and evaluation: A toolkit for civil society organisations*. https://www.civicus.org/view/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf

CLAD. (2018). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Congreso de la República del Perú. (1999). *Decreto Supremo N.º 135-99-EF: Texto Único Ordenado del Código Tributario*. Diario Oficial El Peruano.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley N.° 30057, Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano. https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=78

Congreso de la República del Perú. (2024). *Ley N.° 32045 que regula la movilidad y promoción interna en el sector público*. Diario Oficial El Peruano. https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2295618-2

Coscolín Gaspar, L., Calle Calle, C. E., Lasheras Ginés, A. C., Caballero García, C., Fleta Cubero, P., & Abreu Rubiño, M. (2024). Trabajo en equipo en el sistema sanitario público. *Revista Sanitaria de Investigación*, *5*(9). https://revistasanitariadeinvestigacion.com/trabajo-en-equipo-en-el-sistema-sanitario-publico/

Cuba, M. M., Ayme, J. M., & Avalos, M. R. M. (2024). Gestión administrativa y desempeño laboral del personal del Servicio de Administración Tributaria, Lima 2021. *Brazilian Journal of Business, 6*(1), 130–142. https://doi.org/10.34140/bjbv6n1-010

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.a ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

Díaz, M. D. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en el sector público de la ciudad de Cajamarca, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión].

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Drolc, C. A., & Keiser, L. R. (2021). Importance of oversight and agency capacity in enhancing performance in state agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(3), 513–529. https://doi.org/10.1093/jopart/muaa055

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2.a ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Durán Asencio, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning.

Espegren, Y. (2025). Reasons for HR analytics adoption in public sector organisations: Evidence from Swedish public administrations. *Personnel Review*, *54*(7), 1621–1642. https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0219

EsSalud. (2024). *Memoria institucional 2024*. https://www.essalud.gob.pe

Flinkman, A., Gullkvist, B., & Teittinen, H. (2025). Formal control and trust in monitoring financial accounting outsourcing in hybrid organizations: A multiple case study of municipally owned corporations. *International Journal of Public Sector Management*. https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2024-0062

García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, *8*(12), 1–9. https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981

George, D., & Mallery, P. (2021). *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference* (16.a ed.). Routledge.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Gómez Pérez, R. P. (2019). *Gestión por procesos para la disminución del tiempo de espera en la consulta externa del Hospital Carlos Andrade Marín* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6587

Guan, M., Wang, Q., Li, Y., & Liu, H. (2025). The role of public service motivation in enhancing job performance: The mediating effect of work engagement and the moderating role of transformational leadership. *Education Sciences*, *15*(5), 585. https://doi.org/10.3390/educsci15050585

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8.a ed.). Cengage Learning.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Harmon, P. (2019). *Business process change* (4.a ed.). Morgan Kaufmann.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, *77*(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Editorial Dolmen.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.a ed.). McGraw-Hill. https://n9.cl/pwsi3

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2.a ed.). John Wiley & Sons.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Kahveci, A., Kahveci, E., Mansour, N., & Alarfaj, M. (2016). Examining construct validity in educational research instruments. *Educational Research and Reviews*, *11*(8), 721–728. https://doi.org/10.5897/ERR2016.2704

Kaparou, M., & Georgiou, K. (2022). Process management and its impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(4), 1342–1359. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2538717

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.a ed.). McGraw-Hill.

Kruse, S. (2013). *Gestión de talento: Retención y compromiso*. Editorial Pearson Educación.

Kumar, V. (2021). Business process management and organizational performance: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *70*(5), 1215–1234. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102

Lencioni, P. M. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula sobre liderazgo*. Jossey-Bass.

Massa Villar, L. (2021). *La gestión por procesos y su incidencia en el desempeño laboral del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas Surquillo, año 2020* [Tesis de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11234

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mintzberg, H. (2010). *Safari a la estrategia*. Granica.

Nur'aida, & Sasanti, E. E. (2024). Payroll accounting information system and its impact on internal control of Manpower and Transmigration Office in Central Lombok Regency. *International Journal of Business and Applied Economics*, *3*(2), 211–222. https://doi.org/10.55927/ijbae.v3i2.8125

O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2021). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *31*(2), 367–380. https://doi.org/10.1093/jopart/muaa047

Organización Panamericana de la Salud, & International Hospital Federation. (2024). *Fortalecimiento de la gestión hospitalaria para sistemas de salud resilientes*. https://www.paho.org/es/noticias/25-1-2024-ops-federacion-internacional-hospitales-firman-acuerdo-para-fortalecer-gestion

OPS. (2022). *Estrategia para establecer sistemas de salud resilientes*. Organización Panamericana de la Salud. https://iris.paho.org/handle/10665.2/54928

Pietrzyk, S., Gołębiowska, E., & Dąbrowski, P. J. (2023). Innovative process management in the public sector. *European Research Studies Journal*, *26*(2), 185–196.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

https://ersj.eu/journal/3161/download/Innovative%20Process%20Management%20in%20the%20Public%20Sector.pdf

Rivasplata Pecho, E. F. (2022). *Gestión por procesos de la consulta externa y compromiso organizacional en una institución de salud pública* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio ALICIA–CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_dfe20a074d6155718d71bee99e0a9d3d

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, *37*(3), 308–330. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027

Ruíz Gómez, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegui-EsSalud, Lambayeque-Perú, 2019* [Trabajo de investigación, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. https://hdl.handle.net/11354/2912

Ruíz, J. I. (2015). *Gestión del desempeño laboral en las organizaciones públicas*. Editorial Macro.

Salazar, C., Muñoz, R., & Pérez, J. (2019). Gestión pública y modernización administrativa: desafíos para la eficiencia institucional. *Revista de Gestión Pública*, *8*(2), 45–62.

Sotelo Ortiz, M. L. (2023). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral de los trabajadores de una institución administradora de fondos de aseguramiento en*

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

salud - Lima 2023 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://hdl.handle.net/20.500.12692/120379

Scucuglia, J. (2011). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, *15*(1). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Sernaqué, L. K., & Purizaca, J. (2024). Motivación y desempeño laboral en trabajadores de un establecimiento de salud I-4, Piura 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(1), 6523–6539. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10016

SGP. (2018). *Norma Técnica N.º 001-2018-SGP: Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/201211

Strauss, M. E., & Smith, G. T. (2014). Construct validity: Advances in theory and methodology. *Annual Review of Clinical Psychology*, *5*(1), 1–25. https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.032408.153639

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ERE Media. https://www.eremedia.com

Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument: How to test the validation of a questionnaire/survey in research. *International Journal of Academic Research in Management*, *5*(3), 28–36.

Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., & Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

en un hospital público peruano. *Impulso, Revista de Administración, 5*(9), 322–337. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86

Vizcaíno Cruz, I. S. (2020). *Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. https://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/18063

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (6.a ed.). McGraw-Hill.

Yovera-Saldarriaga, J., & Álvarez-Lozada, L. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un municipio del Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, *1*(2), 21–29. https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Lista de abreviaturas

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

DL: Desempeño Laboral

GP: Gestión de Procesos

KPI: Key Performance Indicators

OMS: Organización Mundial de la Salud

OPS: Organización Panamericana de la Salud

ROF: Reglamento de Organización y Funciones

RR. HH.: Recursos Humanos

SAP HCM: Human Capital Management (SAP)

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil

SGC: Subgerencia de Compensaciones

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

7.2. Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	MÉTODO
¿Cuál es la incidencia de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?	Determinar la incidencia de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.	Hi: Existe una incidencia significativa de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.	Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo Diseño: No experimental, transversal Enfoque: Cuantitativo Población: 60 trabajadores. Técnica de recolección de datos: Encuestas Cuestionarios. Técnica de procesamiento de datos: SPSS Data
Problemas específicos	**Objetivos específicos**	**Hipótesis específicas**	
¿Cuál es la incidencia de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024? ¿Cuál es la incidencia de la Ejecución en la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024? ¿Cuál es la incidencia de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024? ¿Cuál es la incidencia del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024?	Determinar la incidencia de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Determinar la incidencia de la Ejecución de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Determinar la incidencia de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Determinar la incidencia del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.	Existe una incidencia significativa de la Planificación de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Existe una incidencia significativa de la Ejecución de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Existe una incidencia significativa de la Medición de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024. Existe una incidencia significativa del Seguimiento de la Gestión de Procesos en el Desempeño Laboral de la Subgerencia de Compensaciones en un organismo de salud pública, 2024.	

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

7.3. Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
Variable Independiente **GP**	La Gestión de Procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los procesos, de forma radical (reingeniería) o incremental (mejora continua). Harmon (2019)	Dimensión 1: **Planificación**	Planes estratégicos.	1-2	Likert	Encuesta
			Directivas y memorandos.	3-4	Likert	
			Planes operacionales	5-6	Likert	
		Dimensión 2: **Ejecución**	Ejecución Presupuestal	7-8	Likert	
			Reportes mensuales	9-10	Likert	
			Informes	11-12	Likert	
		Dimensión 3: **Medición**	Herramientas de medición y control (software)	13-14	Likert	
			Tablas de medición / tableros de control	15-16	Likert	
		Dimensión 4: **Seguimiento**	Reportes	17-18	Likert	
			Reuniones de seguimiento	19-20	Likert	
Variable Dependiente **Desempeño laboral**	El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Chiavenato (2020)	Dimensión 1: **Trabajo en equipo**	Promoción de ideas creativas e innovadoras.	21-22	Likert	Encuesta
			Comunicación asertiva.	23-24	Likert	
			Valoración y respeto de ideas en equipo.	25-26	Likert	
		Dimensión 2: **Compromiso organizacional**	Respuesta al cambio.	27-28	Likert	
			Rendimiento	29-30	Likert	
			Aptitudes frente al trabajo	31-32	Likert	
		Dimensión 3: **Motivación**	Promoción de niveles de desempeño.	33-34	Likert	
			Promoción de capacitaciones.	35-36	Likert	
			Retribución y compensación	37-38	Likert	

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

7.4. Anexo 3: Encuesta/instrumento de evaluación

Cuestionario estructurado

Se utilizará la escala Likert para la medición de las encuestas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Variable Gestión de Procesos

	Dimensión 1: Planificación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	El progreso hacia los objetivos estratégicos se monitorea regularmente					
2	Estoy satisfecho con el proceso de planificación estratégica en mi empresa					
3	Considero que las directivas y memorandos son una herramienta efectiva de comunicación interna.					
4	Recibo directivas y memorandos con la suficiente antelación para poder tomar las acciones necesarias.					
5	El plan operacional establece claramente las metas y objetivos					
6	Recibo el apoyo necesario para implementar el plan operacional					
	Dimensión 2: Ejecución	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	El proceso de aprobación presupuestaria es eficiente y oportuno.					
8	Se fomenta la participación del personal en la elaboración y seguimiento del presupuesto.					
9	Los reportes mensuales incluyen todos los datos necesarios para tomar decisiones informadas					
10	Los reportes mensuales se entregan de manera puntual					
11	Recomendaría mejoras en el contenido o formato de los informes					

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

12	Considero que los informes son una herramienta valiosa para mi trabajo.					
Dimensión 3: Medición		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	El software de seguimiento requiere poca capacitación para ser utilizado eficientemente					
14	El software permite una personalización adecuada para satisfacer nuestras necesidades específicas					
15	La organización y el formato de las tablas de medición facilitan la interpretación de los datos					
16	Las tablas de medición permiten una fácil comparación de datos a lo largo del tiempo					
Dimensión 4: Seguimiento		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Estoy satisfecho con la calidad de los reportes remitidos por el área					
18	La frecuencia de los reportes es adecuada para las necesidades del área					
19	Las reuniones son útiles y productivas.					
20	Las reuniones fomentan la colaboración entre los miembros del equipo.					

Variable Desempeño Laboral

Dimensión 1: Trabajo en equipo		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Se siente apoyado en casos de emergencia por sus compañeros de trabajo.					
22	La asignación de funciones es equitativa y le permite una adecuada relación con sus compañeros para un buen trabajo de equipo.					
23	Existen recursos y herramientas adecuadas para desarrollar y probar ideas creativas dentro de la organización					
24	Se siente valorado y reconocido por parte de su jefe inmediato y compañeros					
25	En mi equipo, se valora y respeta cada idea propuesta durante las discusiones					

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

26	Me siento cómodo expresando mis ideas y opiniones en reuniones de equipo					
	Dimensión 2: Compromiso Organizacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Mi equipo responde rápidamente y de manera efectiva a los cambios en los proyectos o prioridades					
28	La organización fomenta una actitud positiva hacia los cambios y adaptaciones necesarias					
29	Recibo retroalimentación regular y útil sobre mi rendimiento que me ayuda a mejorar					
30	Mi desempeño en el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva.					
31	Las habilidades y competencias requeridas para mi puesto están claramente definidas y alineadas con mis responsabilidades					
32	Siento que tengo las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos en mi trabajo					
	Dimensión 3: Motivación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33	Existen oportunidades claras para el crecimiento profesional y avance dentro de la Institución.					
34	Mi desempeño es reconocido y recompensado adecuadamente dentro de la organización					
35	La organización proporciona acceso a capacitaciones y desarrollo profesional que me ayudan a mejorar mis habilidades.					
36	Las capacitaciones ofrecidas están alineadas con mis necesidades y objetivos profesionales.					
37	La remuneración que percibe en la institución le permite tener una calidad de vida óptima.					
38	Los beneficios ofrecidos por la organización son adecuados y satisfactorios					

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 5

Validación por Juicio de Expertos de Fernando Vela García

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 20 de junio de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de la tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Villaseca Zambrano Andrea Rocio

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Planificación	1. El progreso hacia los objetivos estratégicos se monitorea regularmente	4	4	4	4
	2. Estoy satisfecho con el proceso de planificación estratégica en mi empresa	4	3	4	4
	3. Considero que las directivas y memorandos son una herramienta efectiva de comunicación interna.	4	4	4	4
	4. Recibo directivas y memorandos con la suficiente antelación para poder tomar las acciones necesarias.	4	4	4	4
	5. El plan operacional establece claramente las metas y objetivos	4	4	4	3
	6. Recibo el apoyo necesario para implementar el plan operacional.	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Dimensión 2	Ítems (Preguntа)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Ejecución	7. El proceso de aprobación presupuestaria es eficiente y oportuno.	4	4	4	4
	8. Se fomenta la participación del personal en la elaboración y seguimiento del presupuesto.	4	4	3	4
	9. Los reportes mensuales incluyen todos los datos necesarios para tomar decisiones informadas	4	4	4	4
	10. Los reportes mensuales se entregan de manera puntual	4	4	4	4
	11. Recomendaría mejoras en el contenido o formato de los informes	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Preguntа)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Medición	12. El software de seguimiento requiere poca capacitación para ser utilizado eficientemente	4	4	4	4
	13. El software permite una personalización adecuada para satisfacer nuestras necesidades específicas	4	3	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	14. La organización y el formato de las tablas de medición facilitan la interpretación de los datos	4	4	4	4
	15. Las tablas de medición permiten una fácil comparación de datos a lo largo del tiempo	4	4	3	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Seguimiento	16. Estoy satisfecho con la calidad de los reportes remitidos por el área	4	4	4	4
	17. La frecuencia de los reportes es adecuada para las necesidades del área	4	4	4	4
	18. Las reuniones son útiles y productivas.	4	4	4	4
	19. Las reuniones fomentan la colaboración entre los miembros del equipo.	4	4	4	4

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Trabajo en equipo	20. Se siente apoyado en casos de emergencia por sus compañeros de trabajo.	**4**	**4**	**4**	**4**
	21. La asignación de funciones es equitativa y le permite una adecuada relación con sus compañeros para un buen trabajo de equipo.	**4**	**4**	**4**	**4**
	22. Existen recursos y herramientas adecuadas para desarrollar y probar ideas creativas dentro de la organización	**4**	**4**	**3**	**4**
	23. Se siente valorado y reconocido por parte de su jefe inmediato y compañeros	**4**	**4**	**4**	**4**
	24. En mi equipo, se valora y respeta cada idea propuesta durante las discusiones	**3**	**4**	**4**	**4**
	25. Me siento cómodo expresando mis ideas y opiniones en reuniones de equipo	**4**	**4**	**4**	**4**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Compromiso organizacional	26. Mi equipo responde rápidamente y de manera efectiva a los cambios en los proyectos o prioridades	4	4	4	4
	27. La organización fomenta una actitud positiva hacia los cambios y adaptaciones necesarias	4	4	4	4
	28. Recibo retroalimentación regular y útil sobre mi rendimiento que me ayuda a mejorar	4	4	4	4
	29. Mi desempeño en el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva	3	4	4	4
	30. Las habilidades y competencias requeridas para mi puesto están claramente definidas y alineadas con mis responsabilidades	4	4	4	4
	31. Siento que tengo las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos en mi trabajo	4	4	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación	32. Existen oportunidades claras para el crecimiento profesional y	4	4	3	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	avance dentro de la Institución.				
	33. Mi desempeño es reconocido y recompensado adecuadamente dentro de la organización	4	4	4	4
	34. La organización proporciona acceso a capacitaciones y desarrollo profesional que me ayudan a mejorar mis habilidades.	4	4	4	4
	35. Las capacitaciones ofrecidas están alineadas con mis necesidades y objetivos profesionales.	4	4	3	4
	36. La remuneración que percibe en la institución le permite tener una vida óptima.	4	4	4	4
	37. Los beneficios ofrecidos por la organización son adecuados y satisfactorios	4	3	4	4



Apellidos y Nombres del experto	VELA GARCÍA FERNANDO
Especialidad del experto	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
Código de colegiatura	CAP 16039
Ficha CTI Vitae (*)	https://ctivitae.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=54443

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 6

Validación por Juicio de Expertos de Estrada Morriberón Renzo Ángel

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 26 de mayo de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de la tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Villaseca Zambrano Andrea Rocio

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Planificación	1. El progreso hacia los objetivos estratégicos se monitorea regularmente	**4**	**3**	**4**	**4**
	2. Estoy satisfecho con el proceso de planificación estratégica en mi empresa	**4**	**4**	**4**	**3**
	3. Considero que las directivas y memorandos son una herramienta efectiva de comunicación interna.	**4**	**4**	**4**	**4**
	4. Recibo directivas y memorandos con la suficiente antelación para poder tomar las acciones necesarias.	**4**	**4**	**4**	**4**
	5. El plan operacional establece claramente las metas y objetivos	**4**	**3**	**4**	**4**
	6. Recibo el apoyo necesario para implementar el plan operacional	**3**	**4**	**4**	**4**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Ejecución	7. El proceso de aprobación presupuestaria es eficiente y oportuno.	**3**	**3**	**4**	**4**
	8. Se fomenta la participación del personal en la elaboración y seguimiento del presupuesto.	**4**	**4**	**4**	**4**
	9. Los reportes mensuales incluyen todos los datos necesarios para tomar decisiones informadas	**4**	**4**	**4**	**4**
	10. Los reportes mensuales se entregan de manera puntual	**4**	**4**	**4**	**4**
	11. Recomendaría mejoras en el contenido o formato de los informes	**4**	**3**	**4**	**4**
	12. Considero que los informes son una herramienta valiosa para mi trabajo.	**4**	**4**	**4**	**4**

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Medición	13. El software de seguimiento requiere poca capacitación para ser utilizado eficientemente	**4**	**4**	**4**	**4**
	14. El software permite una personalización adecuada para satisfacer nuestras necesidades específicas	**4**	**3**	**4**	**4**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	15. La organización y el formato de las tablas de medición facilitan la interpretación de los datos	4	4	3	4
	16. Las tablas de medición permiten una fácil comparación de datos a lo largo del tiempo	4	4	4	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Seguimiento	17. Estoy satisfecho con la calidad de los reportes remitidos por el área	4	4	4	4
	18. La frecuencia de los reportes es adecuada para las necesidades del área	4	4	4	4
	19. Las reuniones son útiles y productivas.	3	4	4	4
	20. Las reuniones fomentan la colaboración entre los miembros del equipo.	4	4	4	4

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Trabajo en equipo	21. Se siente apoyado en casos de emergencia por sus compañeros de trabajo.	4	4	4	4
	22. La asignación de funciones es equitativa y le permite una adecuada relación con sus compañeros para un buen trabajo de equipo.	4	4	4	4
	23. Existen recursos y herramientas adecuadas para desarrollar y probar ideas creativas dentro de la organización	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	24. Se siente valorado y reconocido por parte de su jefe inmediato y compañeros	4	4	4	4
	25. En mi equipo, se valora y respeta cada idea propuesta durante las discusiones	4	3	4	4
	26. Me siento cómodo expresando mis ideas y opiniones en reuniones de equipo	4	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Compromiso organizacional	27. Mi equipo responde rápidamente y de manera efectiva a los cambios en los proyectos o prioridades	4	4	4	4
	28. La organización fomenta una actitud positiva hacia los cambios y adaptaciones necesarias	4	4	3	4
	29. Recibo retroalimentación regular y útil sobre mi rendimiento que me ayuda a mejorar	3	4	4	3
	30. Mi desempeño en el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva.	4	4	4	4
	31. Las habilidades y competencias requeridas para mi puesto están claramente definidas y alineadas con mis responsabilidades	4	3	4	4
	32. Siento que tengo las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos en mi trabajo	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación	33. Existen oportunidades claras para el crecimiento profesional y avance dentro de la Institución.	4	4	3	4
	34. Mi desempeño es reconocido y recompensado adecuadamente dentro de la organización	3	4	4	4
	35. La organización proporciona acceso a capacitaciones y desarrollo profesional que me ayudan a mejorar mis habilidades.	4	4	4	3
	36. Las capacitaciones ofrecidas están alineadas con mis necesidades y objetivos profesionales.	4	3	4	4
	37. La remuneración que percibe en la institución le permite tener u3na vida óptima.	4	4	4	3
	38. Los beneficios ofrecidos por la organización son adecuados y satisfactorios	3	4	4	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**ESTRADA MORRIBERÓN, RENZO ÁNGEL**
Especialidad del experto	MAGISTER
Código de colegiatura	--
Ficha CTI Vitae (*)	--

(*) De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 6

Validación por Juicio de Expertos de Ayala Huamán Alexander Rudy

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Lima 22 de mayo de 2025

Estimado Coordinador de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Científica del Sur.

A solicitud de la tesista, se procedió a revisar la matriz de consistencia, matriz de operacionalización y el instrumento que empleará para su investigación. Según detalle:

Título de la tesis	"GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024"
Grado o título que aspira	Licenciado en Administración de Empresas
Apellidos y Nombre del (los) tesista (s)	Villaseca Zambrano Andrea Rocio

Al respecto y de acuerdo con los indicadores mencionados se califica cada uno de los ítems:

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Planificación	1. El progreso hacia los objetivos estratégicos se monitorea regularmente	**4**	**4**	**3**	**4**
	2. Estoy satisfecho con el proceso de planificación estratégica en mi empresa	**3**	**4**	**4**	**4**
	3. Considero que las directivas y memorandos son una herramienta efectiva de comunicación interna.	**4**	**4**	**4**	**4**
	4. Recibo directivas y memorandos con la suficiente antelación para poder tomar las acciones necesarias.	**4**	**3**	**4**	**4**
	5. El plan operacional establece claramente las metas y objetivos	**4**	**3**	**3**	**4**
	6. Recibo el apoyo necesario para implementar el plan operacional	**4**	**3**	**4**	**3**

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Ejecución	7. El proceso de aprobación presupuestaria es eficiente y oportuno.	4	4	3	4
	8. Se fomenta la participación del personal en la elaboración y seguimiento del presupuesto.	4	3	4	4
	9. Los reportes mensuales incluyen todos los datos necesarios para tomar decisiones informadas	4	4	3	4
	10. Los reportes mensuales se entregan de manera puntual	4	4	4	4
	11. Recomendaría mejoras en el contenido o formato de los informes	4	3	4	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Medición	12. El software de seguimiento requiere poca capacitación para ser utilizado eficientemente	3	4	4	4
	13. El software permite una personalización adecuada para satisfacer nuestras necesidades específicas	4	4	3	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	14. La organización y el formato de las tablas de medición facilitan la interpretación de los datos	4	4	3	4
	15. Las tablas de medición permiten una fácil comparación de datos a lo largo del tiempo	4	3	4	4

Dimensión 4	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Seguimiento	16. Estoy satisfecho con la calidad de los reportes remitidos por el área	4	4	4	3
	17. La frecuencia de los reportes es adecuada para las necesidades del área	4	3	4	4
	18. Las reuniones son útiles y productivas.	3	3	4	3
	19. Las reuniones fomentan la colaboración entre los miembros del equipo.	4	3	4	3

Dimensión 1	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Trabajo en equipo	20. Se siente apoyado en casos de emergencia por sus compañeros de trabajo.	4	3	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	21. La asignación de funciones es equitativa y le permite una adecuada relación con sus compañeros para un buen trabajo de equipo.	4	3	4	4
	22. Existen recursos y herramientas adecuadas para desarrollar y probar ideas creativas dentro de la organización	4	3	3	4
	23. Se siente valorado y reconocido por parte de su jefe inmediato y compañeros	4	4	4	4
	24. En mi equipo, se valora y respeta cada idea propuesta durante las discusiones	3	4	4	4
	25. Me siento cómodo expresando mis ideas y opiniones en reuniones de equipo	3	4	4	4

Dimensión 2	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Compromiso organizacional	26. Mi equipo responde rápidamente y de manera efectiva a los cambios en los proyectos o prioridades	4	4	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	27. La organización fomenta una actitud positiva hacia los cambios y adaptaciones necesarias	4	3	4	4
	28. Recibo retroalimentación regular y útil sobre mi rendimiento que me ayuda a mejorar	4	3	4	3
	29. Mi desempeño en el trabajo es evaluado de manera justa y objetiva.	4	4	3	4
	30. Las habilidades y competencias requeridas para mi puesto están claramente definidas y alineadas con mis responsabilidades	4	4	4	4
	31. Siento que tengo las aptitudes necesarias para enfrentar los desafíos en mi trabajo	4	3	3	4

Dimensión 3	Ítems (Pregunta)	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Motivación	32. Existen oportunidades claras para el crecimiento profesional y avance dentro de la Institución.	4	4	3	4
	33. Mi desempeño es reconocido y recompensado adecuadamente dentro de la organización	4	3	4	4
	34. La organización proporciona	4	3	4	4

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TESIS
UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

ANEXO 18 - A

INFORME DE VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUEZ DE EXPERTO

	acceso a capacitaciones y desarrollo profesional que me ayudan a mejorar mis habilidades.				
	35. Las capacitaciones ofrecidas están alineadas con mis necesidades y objetivos profesionales.	4	4	4	4
	36. La remuneración que percibe en la institución le permite tener u3na vida óptima.	3	4	3	4
	37. Los beneficios ofrecidos por la organización son adecuados y satisfactorios	4	4	3	4



Firma del Juez Experto

Apellidos y Nombre del experto	**Ayala Huaman Alexander Rudy**
Especialidad del experto	Maestro en Gestión Pública
Código de colegiatura	
Ficha CTI Vitae (*)	Consignar link https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/

(*) De no estar registrado en DINA deberá declarar estar registrado en la SUNEDU verificar en el siguiente link https://www.sunedu.gob.pe/registro-de-grados-y-titulos/

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 7

Copia de Resolución Directoral de aprobación del proyecto de tesis

RESOLUCIÓN DE FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES N°110-ADM-U. CIENTÍFICA-2025

Lima 11 de noviembre del 2025

VISTO:

El informe de resolución independiente académico del proyecto de tesis titulado: GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024 presentado por:

-ANDREA ROCIO VILLASECA ZAMBRANO

CONSIDERADO:

Que, de acuerdo con el reglamento general de la universidad Científica del sur y los reglamentos de para obtener el título en la Carrera de Administración de Negocios Internacionales se debe desarrollar un trabajo de investigación.

Que, el inciso 4 del artículo 79 del Reglamento de Estudios de Pregrado vigente establece que:
"Todos los proyectos de tesis luego de tener un informe aprobatorio de la revisión independiente deben presentarse a uno de los dos Comités Institucionales de Ética en Investigación (CIEI) para su revisión y aprobación, salvo que el responsable de investigación considerase el no envío de la tesis en conformidad con las indicaciones emitidas por la DGIDI."

Que, mediante Resolución Directoral No. 008-DGIDI-CIENTIFICA-2023, que aprueba el documento titulado:
"Precisiones respecto a la evaluación de proyectos de tesis e investigación realizados por los miembros de la Universidad Científica del Sur (versión 2023)" dispone que las situaciones por las que un proyecto de tesis puede ser eximido de ser enviado a evaluación de un comité de ética e integridad científica son las siguientes:
1. Proyectos no realizados en personas ni muestras de material biológico obtenido de seres humanos.
2. Análisis secundario de bases de datos públicamente disponibles o que provengan de investigaciones aprobadas por un comité de ética.
3. Revisiones sistemáticas con o sin metaanálisis.
4. Estudios bibliométricos.
5. Estudios con permisos otorgados por las instituciones nacionales competentes para la protección del sujeto de investigación y que son supervisados por estas.

QUE, el responsable de investigación de la carrera de Administración de Empresas ha informado que la tesis en cuestión consiste en un estudio de recolección de datos anónimos que no altera las condiciones humanas, físicas, psicológicas ni emocionales de los participantes.
QUE, por la naturaleza del estudio (encuestas anónimas) el proyecto se ajusta a los criterios de exoneración previstos en la normativa vigente de la DGIDI.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

QUE, el segundo párrafo del artículo 70 del Reglamento de Estudios de Pregrado dispone que: "A partir de la fecha de aprobación, el tesista tiene como máximo 18 meses para la ejecución y presentación de la tesis para sustentación.

Que, de acuerdo normativa vigente de la universidad científica del sur, en uso de las atribuciones conferidas al director académico de carrera.

SE RESUELVE:

Aprobar e inscribir el proyecto de tesis titulado: GESTIÓN DE PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA SUB GERENCIA DE COMPENSACIONES EN UN ORGANISMO DE SALUD PÚBLICA, 2024 con Número de registro: PRE-1-2025-00540, y establecer el inicio del periodo de ejecución del mencionado proyecto. Nombrar al docente WILDER OSWALDO JIMÉNEZ RIVERA como asesor para el desarrollo de tesis en cuestión.

Regístrese, Comuníquese y archívese



Director Académico
Carrera de Administración de Empresas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis