



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE**  
**LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

La gestión por procesos y su relación con la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital, Ayacucho 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Ramos Avellaneda, Evelyn ([orcid.org/0009-0008-3653-5927](https://orcid.org/0009-0008-3653-5927))

**ASESORAS:**

Dra. Guzmán Avalos, Eliana Jackeline ([orcid.org/00000-0003-2833-5665](https://orcid.org/00000-0003-2833-5665))

Mgtr. Verastegui Galvez, Enma Pepita ([orcid.org/0000-0003-1606-7229](https://orcid.org/0000-0003-1606-7229))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Dirección de los Servicios de Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

TRUJILLO – PERÚ

2023

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a Dios, ya que, sin su inmensa bondad, no hubiera podido culminar con una más de mis metas, también se lo dedico a mi madre que ha sido un gran apoyo durante todo este proceso y en especial a mi hijo, que es mi mayor motivación para alcanzar mis objetivos y metas.

Ramos Avellaneda Evelyn

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a la Universidad César Vallejo, ya que me dio la oportunidad de continuar con mi desarrollo profesional también quiero agradecer a la Dra. Eliana Guzmán, ya que su gran sabiduría y apoyo ha sido vital para lograr desarrollar esta investigación, por último, quiero agradecer a mi madre y a mi hijo, por darme su apoyo en todo momento.

Ramos Avellaneda Evelyn



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, GUZMÁN AVALOS ELIANA JACKELINE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital, Ayacucho 2023", cuyo autor es RAMOS AVELLANEDA EVELYN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 24 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
GUZMÁN AVALOS ELIANA JACKELINE <b>DNI:</b> 19100573 <b>ORCID:</b> 0000-0003-2833-5665	Firmado electrónicamente por: EGUZMANAV el 09- 08-2023 19:45:12

Código documento Trilce: TRI - 0613361





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, RAMOS AVELLANEDA EVELYN estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "La gestión por procesos y su relación con la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital, Ayacucho 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
RAMOS AVELLANEDA EVELYN DNI: 41810202 ORCID: 0009-0008-3653-5927	Firmado electrónicamente por: ERAMOSA83 el 09-08- 2023 20:35:10

Código documento Trilce: INV - 1265940



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	iv
Declaratoria de originalidad del autor .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	13
3.1.Tipo y diseño de investigación .....	13
3.2.Variables y operacionalización.....	13
3.3.Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	14
3.4.Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos.....	14
3.5.Procedimientos .....	15
3.6.Método de Análisis de datos .....	16
3.7.Aspectos éticos.....	16
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN .....	24
VI. CONCLUSIONES .....	30
VII. RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS .....	32
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Macro perspectiva de la gestión por procesos y productividad en personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	18
Tabla 2: Percepción de la gestión por procesos en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	19
Tabla 3: Nivel de productividad laboral en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	20
Tabla 4: Macro perspectiva de los procesos estratégicos de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	21
Tabla 5: Macro perspectiva de los procesos operativos de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	22
Tabla 6: Macro perspectiva de los procesos de soporte de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. ....	23

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo: Determinar la relación entre la percepción de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, periodo abril – junio, 2023; para ello se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y correlacional, la población de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores de consultorio externo, a los cuales se les aplicaron dos cuestionarios, uno que permitió evaluar la gestión por procesos y otro para evaluar la productividad. Los resultados respecto a la gestión de procesos, 58% la considera regular y 42% adecuada, respecto a productividad laboral, 96% la consideran alto y 4% medio, asimismo la relación entre variables fue 0.348 con p-valor: 0.013; entre la dimensión procesos estratégicos y productividad fue 0.343 con p-valor: 0.015; entre la dimensión procesos operativos y productividad fue 0.382 con p-valor: 0.006; entre la dimensión procesos de soporte y la productividad fue 0.269 con p-valor: 0.059, y con lo que se concluye que la gestión por procesos tiene una relación positiva, baja y estadísticamente significativa, esto nos permite deducir que al mejorar la gestión por procesos también aumentaría la productividad de los trabajadores.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, productividad laboral, servicio de salud.

## ABSTRACT

This research aimed to: Determine the relationship between the perception of process management and productivity in outpatient staff of a Level II hospital, Ayacucho, period April – June, 2023; For this, a quantitative approach research was carried out, with non-experimental, cross-sectional and correlational design, the study population was made up of 50 outpatient workers, to whom two questionnaires were applied, one that allowed to evaluate the management by processes and another to evaluate the productivity. The results regarding process management, 58% consider it regular and 42% adequate, regarding labor productivity, 96% consider it high and 4% medium, also the relationship between variables was 0.348 with p-value: 0.013; between the dimension strategic processes and productivity was 0.343 with p-value: 0.015; between the dimension Operational Processes and Productivity was 0.382 with P-value: 0.006; Between the dimension Support processes and productivity was 0.269 with P-value: 0.059, and with which it is concluded that process management has a positive, low and statistically significant relationship, this allows us to deduce that improving process management would also increase worker productivity.

**Keywords:** Process management, labor productivity, health services.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la salud es reconocida internacionalmente como una necesidad básica, por ello es importante instaurar un sistema de salud que salvaguarde la vida de las personas, en este sentido como lo menciona la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2019), como sistema es importante planificar y gestionar adecuadamente sus procesos. Asimismo, podemos observar en países desarrollados que cuentan con sistemas de saneamiento consistentes entre la gestión de procesos y la productividad laboral, enfocados a lograr los mejores estándares de calidad utilizando tecnologías avanzadas, como EE. UU. y la mayoría de los países europeos. Por otro lado, según informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018) y Organización Mundial de la Salud (OMS), muchos países del mundo tienen sistemas de salud fragmentados, lo que resulta en servicios de salud inadecuados.

A nivel internacional, muchos países han adoptado la gestión por procesos como un enfoque central buscando la eficiencia y eficacia de las organizaciones, por ejemplo, en Japón, esta ha sido parte integral de la cultura organizacional durante décadas y ha demostrado su éxito pues varias de ellas son altamente productivas debido al compromiso del trabajador. En otros países, como Estados Unidos, la gestión por procesos se ha adoptado más recientemente, pero está ganando terreno a medida que buscan mejorar su eficiencia y eficacia, también se conoce que si la gestión por procesos no es adecuada ocasiona baja eficiencia en lo servicios, además de agregarle sobre costos a consecuencia de la baja productividad y por consecuencia bajos niveles de satisfacción para clientes y empleados (Hagen & Soparnot, 2021; Van der Aalst, 2021; Auer et al, 2021).

A nivel nacional, la gestión por procesos también se ha convertido en un tema de importante atención, en algunos casos, los gobiernos han implementado la gestión basada en procesos con el fin generar una mejora eficiente y efectiva especialmente en servicios dedicados a atención médica y en los del sector educativo, por ello se ha convertido en un enfoque popular a nivel nacional, en parte en cualquier tipo de servicio, debido a la creciente competitividad causada por satura. (Sierra & Delgado, 2019); (García & Cárdenas, 2021); (De la Cruz &

Saldarriaga, 2018); (Pacheco y Oviedo, 2020)

A nivel local, en el hospital objeto de estudio se encontraron problemas en todas las áreas especialmente en el consultorio externo del establecimiento de salud, ocasionados por problemas en la gestión e implementación de los procesos que realizan que genera retrasos en la atención, especialmente en el acceso a los servicios médicos. Las visitas a citas médicas, comenzando por los servicios de admisión, están cada vez más desatendidas ocasionando que los usuarios prolonguen su inactividad en función de los tiempos de espera (en promedio, unas dos horas antes de la admisión) que deben de tomar para ser atendidos. Además del aumento constante de nuevos pacientes, pequeñas ventanas de servicio, escasez de personal, ambiente en deterioro y sistemas informáticos inadecuados; lo que resulta en una disparidad en la calidad de la atención que conduce al abandono del tratamiento de muchos pacientes.

Vale la pena señalar que implementar una adecuada gestión por procesos y mejorar la productividad laboral son temas claves y cada vez más importantes, para una gestión que debe utilizar herramientas que mejoran la eficiencia, la calidad y la claridad de los procesos. Esto significa identificar, desarrollar, documentar, implementar y monitorear las actividades y procedimientos utilizados en las operaciones y servicios. (Giraldo & Huaypar, 2018; Acosta y Márquez, 2020).

Así también, es preciso mencionar que en el hospital la gestión por procesos no se ejecuta de manera adecuada ya que se desconoce claramente los procesos que deben acompañar a cada una de las tareas, lo que genera un desorden y por lo cual se pierde una gran cantidad de tiempo, mermando así la buena labor del personal de salud con los pacientes, siendo esto un problema muy grave.

Por lo antes expuesto se planteó la siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, periodo abril – junio, 2023?

Por otro lado, es importante indicar que la investigación propuesta se justifica teóricamente debido a que la gestión por procesos, tiene como propósito centrarse en la mejora continua y optimización del trabajo, a la vez que se dedica en centrarse

en aumentar la eficacia y eficiencia para producir mejores productos y servicios. Por su parte la productividad laboral, su importancia radica en la calidad y los resultados de los servicios que generan.

Así también en la justificación metodológica está centrada en explorar la relación existente entre la gestión por procesos y la productividad laboral, para lo cual se han empleado dos cuestionarios, los cuales tienen como objetivo obtener conocimiento sobre la percepción de las variables estudiadas.

En cuanto a la justificación práctica está dada porque cada día más entidades la están empleando, principalmente por los beneficios que tiene principalmente para ofrecer productos y servicios adecuados.

Así mismo, se plantearon los siguientes objetivos tales como el objetivo general que fue: Determinar la relación entre la percepción de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, periodo abril – junio, 2023. Por otro lado, los objetivos específicos son: (a) Identificar la percepción de la gestión por procesos en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho. (b) Identificar el nivel de productividad laboral en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho. (c) Establecer la relación entre la percepción de los procesos estratégicos de la gestión por procesos y la productividad en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho. (d) Establecer la relación entre la percepción de los procesos operativos de la gestión por procesos y la productividad en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho. (e) Establecer la relación entre la percepción de los procesos de soporte de la gestión por procesos y la productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho.

Así mismo, se planteó como hipótesis general que: La relación es positiva y estadísticamente significativa entre la gestión por procesos y la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023. Así mismo se plantean las siguientes hipótesis específicas: (a) La relación es positiva y estadísticamente significativa entre los procesos estratégicos de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un

hospital nivel II, Ayacucho. (b) La relación es positiva y estadísticamente significativa entre los procesos operativos de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho. (c) La relación es positiva y estadísticamente significativa entre los procesos de soporte de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho.

## II. MARCO TEÓRICO

El tema de investigación abordado en este estudio ha sido objeto de diversos estudios previos que han sentado las bases para el presente trabajo. Estos estudios han proporcionado una comprensión inicial y han abordado aspectos específicos relacionados con la gestión por procesos y su relación con la productividad laboral.

A nivel internacional, se tiene la investigación realizada por Anyan (2020) en Nigeria-Bayelsa, realizó una investigación con el objetivo de establecer si la motivación laboral afecta en la productividad de los empleados de hospitales privados, la metodología que se utilizó fue no experimental, correlacional-causal. Por otro lado, la muestra fue compuesta por 135 de empleados de 10 hospitales de la ciudad, estos fueron sometidos a dos cuestionarios que permitieron encontrar los siguientes resultados, 58,5% de los empleados tienen menos de un año de trabajo y son más productivos, de igual forma los trabajadores con ingresos menor a 50.000 son lo más productivos, esto equivale al 70.4% de los trabajadores, por último 51.1% consideran que tener un rango superior los vuelve más productivos. Con lo cual se logra concluir que los trabajadores más productivos son los que trabajar menor tiempo y donde el puesto que tienen los vuelve importantes.

También, Carrera (2022) en Ecuador – El triunfo, realizó una tesis donde se plantea como objetivo relacionar los niveles de clima organizacional con productividad laboral en trabajadores en un hospital de Babahoyo, Ecuador 2020. El estudio tuvo una metodología de corte transversal, diseño no experimental-correlacional, donde se utilizó una muestra de 90 trabajadores del sector salud. se aplicó un cuestionario para recolectar datos, el cual estuvo conformado por 45 preguntas relacionadas a ambas variables, con este se pudo realizar la recolección de datos los cuales mostraron los siguientes niveles: para la variable productividad se obtuvo una puntuación media de 3.85/5, con lo cual se puede afirmar que se viene desarrollando de una manera moderadamente adecuada, sin embargo, existen aspectos que se deben mejorar.

Así también, Niehaus & Rodríguez (2022) en Colombia – Cali, en su tesis cuyo objetivo fue establecer si existe relación entre la satisfacción y la productividad laboral en trabajadores de distintos centros de salud municipio de Ipiales, Nariño.

Utilizó una metodología no experimental-correlacional donde se utilizó una muestra de 30 trabajadores. Para este estudio se realizaron dos encuestas utilizando la escala ordinal tipo Likert. Con los datos obtenidos se reportó que el 43% de los encuestados considera que la productividad laboral es a veces adecuada, el 27% es escasamente adecuada, el 63% de los encuestados considera que la satisfacción es escasa y el 20% a veces escasa. Se concluyó en que existe una relación directa y significativa en las variables satisfacción laboral y productividad en trabajadores de salud del municipio de Ipiiales ( $R$  de Pearson=0.621,  $p$ -valor: 0.000).

Así pues, Mosquera (2022) en Ecuador – Guayaquil, en la investigación que realizó y donde planteó determinar la relación existente entre la productividad laboral y la salud ocupacional de un centro médico de Guayaquil. El método que se aplicó fue con diseño no experimental, nivel correlacional, en ella se utilizó como muestra 55 trabajadores del sector salud. La forma de recolectar datos fue a través de dos encuestas, una para cada variable. Con los datos obtenidos se reportó que los encuestados perciben que la salud ocupacional se encuentra en un nivel regular y se encuentran en un nivel de productividad medio en un 45%, y alto en 36%. La correlación hallada fue positiva, alta y significativa entre la productividad de los trabajadores y la salud ocupacional que realiza un centro médico de Guayaquil. ( $Rho$  de Spearman= 0.832;  $p$ -valor=0.00<0.05)

También, Alcívar (2021) en Ecuador- Guayaquil, realizó una tesis donde se plantea calcular la relación entre la gestión por procesos y la productividad, dentro de una Red de Salud de Guayaquil. Esta investigación fue de diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal, donde su muestra utilizada estuvo conformada por 180 trabajadores de salud. Para ello se utilizaron dos cuestionarios para recolectar datos cada uno enfocado en cada variable. Con los datos obtenidos se reportó que existe un nivel bueno de la percepción de la gestión de procesos en un 38.89% mientras que es regular en un 44.44% y baja con 15.67%. Con esto las conclusiones encontradas mostraron una relación causa efecto entre las variables gestión por procesos y productividad laboral en una Red de Salud de Guayaquil debido a que la relación es de 34.54% según el coeficiente de Nagelkerke. ( $R^2$ =0.3454;  $p$  valor=0.00<0.05)

Así pues, Ramírez (2023) en Perú- Lima, realizó una tesis con el objetivo de determinar la correlación formada por la toma de decisiones y la productividad laboral en un hospital de la ciudad de Lima, 2022. En tu estudio utilizó la metodología no experimental, nivel correlacional - transversal y se utilizó una muestra compuesta por 80 profesionales de salud. Para recolectar datos se realizaron dos cuestionarios cada uno de 15 preguntas, medidos en una escala ordinal tipo Likert. Con los datos obtenidos se reportó que la percepción es de 91.25% en nivel alto y en un 8.75% en un nivel regular y ninguno lo percibió en nivel bajo. Se concluyó que existe una relación significativa entre la toma de decisiones y la productividad laboral en un hospital de la ciudad de Lima, 2022. (Rho Spearman=0.252; p valor=0.024<0.05)

Así tanto, Jara (2020) en Perú - Lima, en su tesis cuyo fin fue identificar cual es la relación formada por el planeamiento estratégico y la gestión por procesos de la DIRIS Lima Este, 2020; utilizó como metodología de estudio el diseño no experimental, nivel correlacional y transeccional que tuvo una muestra de 70 trabajadores. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios, uno de 20 y otro de 25 preguntas. En este estudio se reportó que la gestión por procesos tiene nivel bueno en un 34.3%, regular en un 45.7% y baja en 20%. Estos datos permitieron concluir que existe una relación alta entre el planeamiento estratégico y la gestión por procesos de la DIRIS Lima Este, 2020 (Rho de Spearman=0.808; p=0.00<0.05), es positiva, alta y estadísticamente significativa.

Además, Espinoza (2022) en Perú - Ancash, realizó una tesis con el fin de determinar una relación formada entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad de un nosocomio en Pomabamba – Ancash, 2022. Para esta investigación la metodología fue de diseño no experimental, nivel correlacional, utilizando una muestra conformada por 132 trabajadores del Hospital Pomabamba. Para evaluar ambas variables se utilizaron dos cuestionarios. En este estudio se reportó que el 78% de la muestra encuestada considera que el nivel asociado a la gestión de proceso es regular, el 25.8% considera que la gestión de la calidad es mala y el 59.8% que es regular. Con esta información se concluyó que existe una relación moderada y significativamente alta entre las variables gestión por procesos y de calidad en el Hospital Pomabamba- Ancash, 2022 (Rho de Spearman=0.488;

$p=0.00<0.05$ ).

Por lo mismo, Arteaga (2019) en Perú – Trujillo, en su tesis cuyo propósito, fue establecer como se influencia la gestión por procesos sobre la competitividad del hospital de alta complejidad en La Esperanza. Se empleó una metodología con diseño no experimental, correlacional y con corte transversal, se ha empleado la muestra con 110 trabajadores. Se aplicaron dos cuestionarios para recolectar datos encontrando que el nivel de gestión de procesos es considerado en un 49.1% regular y 45.5% lo considera como deficiente y 5.5% lo considera como bueno. Con estos datos se encontró la existencia de una relación directa moderada en la influencia de la gestión de los procesos y la competitividad en el Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” (Rho. De Pearson: 0.757;  $p=0.000<0.05$ )

Por último, Delgado (2022) realizó una tesis para examinar la existencia de una relación entre la gestión de procesos y la atención de usuarios de salud en el Hospital de Ayacucho en el año 2021. Se utilizó una metodología corte transversal, nivel correlacional y con diseño no experimental, donde la muestra utilizada fue de 100 trabajadores del sector salud. Se aplicaron dos cuestionarios para la obtención de datos relevantes en la investigación, con 20 ítems cada uno. Los resultados indican que la Gestión de Procesos se hayan en un nivel medio (47%), alto (38%) y bajo (15%). Se concluyó que existe una relación moderada y altamente significativa entre la gestión de procesos y la atención de los pacientes del Hospital de Ayacucho (Rho de Spearman=0.418;  $p=0.00<0.05$ ).

Por otro lado, la fundamentación teórica conceptual de las variables, encontramos al respecto de la variable gestión por procesos que se define como una metodología sistemática y continua capaz de mejorar la efectividad y la eficiencia en cualquier entidad mediante la identificación, diseño, análisis, implementación, control y mejora de sus procesos. En una institución de salud se trata de una forma de administrar los recursos buscando mejorar la calidad de vida de los pacientes. (Lira, 2021).

Así mismo el Ministerio de Salud, estableció lineamientos y criterios técnicos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de salud, mediante la gestión por procesos la cual fue definida según DL N°1161, y tiene como objetivo superar

la insatisfacción ciudadana, en relación a los servicios brindados por las instituciones dependientes de ella, ya que al optimizar los procesos internos, se mejora la eficiencia en el uso de recursos y la atención a los pacientes, reduciendo tiempos de espera y brindando servicios más ágiles, además, promueve la transparencia y la rendición de cuentas al clarificar roles y responsabilidades, generando confianza en la toma de decisiones y el uso de recursos públicos (Robles & Díaz, 2017).

Además, otro autor menciona que es una forma muy eficaz de mejorar la realización de objetivos y metas de una organización empieza con implementar un tipo de gestión que se centre en identificar y gestionar los procesos clave, esto se hace mediante la estandarización de los procesos, una medición y análisis periódico de su rendimiento, identificando alguna oportunidad de mejora y aplicando medidas para optimizar y mantener los procesos a niveles adecuados para asegurar el compromiso organizacional (Guartán et al., 2019)

Así mismo la gestión por procesos tiene tres dimensiones:

Los procesos estratégicos tienen como objetivo formular y ejecutar estrategia organizacional, y son responsabilidad de la alta dirección. Estos procesos, de alto nivel, abarcan tareas como la planificación estratégica, definir objetivos y metas a largo plazo, identificar oportunidades, riesgos y tomar decisiones estratégicas (Druker, 1954, como se citó en Doerr, 2021)

Así también los procesos operativos están directamente relacionados con la fabricación y distribución de bienes o servicios por parte de la empresa y son realizados por los equipos de trabajo de la empresa en el día a día. Estos procesos incluyen gestionar adecuadamente la cadena de suministro, la producción, la distribución y el servicio al cliente, entre otros. (Druker, 1954 como se citó en Doerr, 2021)

Por último, tenemos la dimensión procesos de soporte brindan apoyo a procesos operativos y estratégicos de la organización, y aunque no tienen un impacto directo al producir y entregar productos o servicios brindados por la organización, son esenciales para su correcto funcionamiento. Estos procesos

incluyen la gestión de áreas como recursos humanos, financiera, tecnologías de la información, entre otros. (Druker, 1954, como se citó en Doerr, 2021)

Por otro lado, la productividad laboral, se refiere a la medida de la cantidad y calidad del trabajo realizado por un empleado en un período de tiempo determinado. Se trata de la eficiencia con la que un trabajador utiliza sus habilidades y recursos para producir bienes y servicios de calidad en un lapso determinado de tiempo. La productividad laboral se puede medir en términos de cantidad producida, horas trabajadas, nivel de habilidad y experiencia, entre otros factores. En general, una mayor productividad laboral se traduce en una mayor eficiencia y bajos costos para el estado, así como en una mayor satisfacción laboral y salarial para el empleado (Edwards & Allan, 2018).

Asimismo, la productividad laboral puede ser definida como la capacidad de una empresa o un órgano gubernamental que permite generar productos o servicios con la misma cantidad de recursos humanos y materiales disponibles. Esto implica utilizar mejor los recursos disponibles, mejorando así la calidad en cada producto o servicio ofrecido, minimizando el tiempo de producción y los costos empleados. La productividad laboral se mide en términos de producción por empleado o por hora de trabajo. Una mayor productividad laboral permite a los organismos del estado mejorar el servicio que brindan, reducir costos y mejorar las condiciones laborales.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la productividad laboral se relaciona con la cantidad de producción generada y los recursos empleados en su consecución, con especial énfasis en su optimización, el mejoramiento continuo en calidad de los bienes y servicios generados y la motivación y participación activa de los trabajadores, además indica que la mejora de la productividad laboral debe ser sostenible y ser congruente con las metas de progreso económico, social y ambiental.

Así también, la OCDE refiere que la productividad laboral es la cantidad de productos y servicios realizados por cada unidad de trabajo o insumos. Esta institución enfatiza la importancia de mejorar la productividad laboral en la promoción de la competitividad empresarial y el crecimiento económico general, al tiempo que identifica factores clave que influyen en la misma, tales como la

innovación, la educación y capacitación, la tecnología, la infraestructura y las políticas públicas. Foro Económico Mundial (WEF): El WEF define la productividad laboral como la producción obtenida y los recursos utilizados en su producción, y ahonda en la importancia de innovar y promover la tecnología para mejorar la productividad. Según el WEF, la productividad laboral es fundamental para el éxito económico y empresarial, y se encuentra relacionado a la mejora en la calidad de vida de los empleados y la competitividad internacional. (Comex Perú, 2019)

También la confederación Internacional de Sindicatos (CSI): La CSI define la productividad laboral como la capacidad de los trabajadores para producir más bienes y servicios en un plazo determinado, y destaca la importancia de la capacitación y la participación de cada trabajador buscando el mejoramiento de la productividad. La CSI enfatiza que la mejora de la productividad laboral no debe lograrse a costa de las condiciones en el trabajo, los derechos laborales o la seguridad y salud de los trabajadores.

Esta variable está conformada por las siguientes dimensiones:

La eficiencia; Es la capacidad de un trabajador, empresa o unidad prestadora de servicios para utilizar óptimamente sus recursos disponibles al momento de producir bienes o servicios. Se mide la relación que existe entre los insumos y los resultados obtenidos. Un trabajador eficiente logra producir más con menos recursos, lo que se traduce en una mayor rentabilidad (Rojas et al, 2018).

La eficacia; es la habilidad de un trabajador, empresa o unidad prestadora de servicios para lograr los objetivos establecidos. Se mide evaluando los resultados obtenidos y los objetivos planteados. Un trabajador eficaz puede producir bienes o servicios capaces de cumplir con las expectativas del cliente (Ramírez et al, 2022).

La efectividad; se refiere a la habilidad de un trabajador para alcanzar los resultados deseados a largo plazo. Esta se mide relacionando los resultados obtenidos y los objetivos de la entidad a largo plazo (Caisa et al, 2022).

Existen algunas teorías que relacionan la gestión por procesos y la

productividad laboral con los fundamentos teóricos de la investigación, así tenemos la teoría de la mejora continua, propuesta por Deming, es una filosofía de gestión por procesos que se centra en la adaptación constante de los mismos para optimizar la eficiencia y eficacia en la construcción de productos y servicios con la capacidad de satisfacer aquellas necesidades del consumidor. La implementación de esta filosofía aumenta la productividad laboral, permitiendo identificar y eliminar procesos innecesarios, disminuir los tiempos de trabajo al producir, incrementar la excelencia cada producto y servicio ofrecido y disminuir los gastos relacionados. (Montesinos et al., 2020)

Teoría del enfoque en el cliente: La gestión por procesos se centra en lograr la satisfacción de las necesidades del cliente, lo cual puede resultar en el aumento de ventas y fidelidad. Al mejorar la experiencia del cliente, también se puede incrementar la productividad laboral. Los empleados motivados y comprometidos con su trabajo pueden sentirse valorados al entender cómo su labor contribuye a la satisfacción del cliente. (Montesinos et al., 2020).

Teoría de la reducción de costos: También conocida como la 5S y la cual tiene como objetivo eliminar aquellos procesos que no son necesarios y optimizar los que ya existen con el fin de disminuir los costos. Al reducir los costos, en las entidades públicas, significa reducir un costo al estado y mejorar la productividad de sus trabajadores. Además, una reducción de costos también puede mejorar la estabilidad financiera, lo que a su vez puede reducir el estrés y la incertidumbre del personal (Macharia & Dominic, 2019)

Principio de eficiencia operativa: Esta sostiene que optimizar los procesos en una organización incrementa la eficiencia y la productividad, debido a que este se involucra en la optimización de procesos, además elimina los que son inservibles y estandariza las labores para que todos conozcan que debe hacer un trabajador, por último se considera necesario una adopción de un enfoque de mejora continua y uso de tecnología, con el propósito de mejorar la productividad de los trabajadores y la efectividad y con ello lograr minimizar costos y uso de recursos, lo que puede aumentar la rentabilidad y proporcionar una ventaja competitiva en el mercado. (Olivera, 2022).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

La investigación fue tipo aplicada. Este tipo tiene un enfoque científico que busca aplicar conocimientos existentes para resolver problemas prácticos o mejorar situaciones en el mundo real, con énfasis en la relevancia y utilidad de los resultados. Los resultados contribuirán en la toma de decisiones y mejorarán la calidad de vida de las personas. (Sánchez et al, 2018)

##### 3.1.2. Diseño de Investigación

En el estudio se utilizó un diseño no experimental, corte transversal, correlacional simple.

No experimental puesto que se observan situaciones ya existentes, sin crear ni modificar intencionalmente ninguna situación. (Romero et al, 2021). Transversal porque los datos se recopilan solo una vez y en un momento determinado para luego describir lo que se observa en la investigación. (Arias, 2020). Correlacional Simple porque busca describir el grado de correlación entre dos variables en un determinado momento. (Ruiz & Valenzuela, 2022).

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que este diseño se grafica de la siguiente forma:

$X_1$  ---- relación---- $Y_1$

X1: Observación de la variable gestión por procesos

X2: Observación de la productividad laboral

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Gestión por procesos

Dimensiones: Procesos estratégicos, procesos operativos y los procesos de soporte.

Variable 2: Productividad Laboral

Dimensiones: La eficiencia, la eficacia y la efectividad.

La operacionalización de las variables se desarrolló y está ubicado en el ANEXO (1)

### **3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **3.3.1. Población**

En esta investigación, la población estuvo constituida por 50 trabajadores del consultorio externo de un hospital de Ayacucho a los que se les aplicó los instrumentos de investigación.

Criterios de Inclusión: Personal con una antigüedad laboral mayor de 6 meses, que den su consentimiento para la participación en el estudio

Criterios de Exclusión: Personal de consultorio externo que no se encuentren laborando en día de la aplicación de instrumento, o se nieguen a participar del estudio o que se encuentren de licencia por cualquier motivo.

#### **3.3.2. Muestreo**

En la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, debido a que la población está conformada por un número pequeño de elementos a los cuales se tiene total acceso (Ruiz & Valenzuela, 2022). Para la investigación se seleccionó a través de este tipo de muestreo debido a que la población es de fácil acceso y está acorde con los objetivos de la investigación-

#### **3.3.3. Unidad de Análisis**

Cada persona que trabaje en consultorio externo del hospital de Ayacucho y que cumpla con los criterios de inclusión.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Técnica: La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta en ambas variables.

Instrumento: El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para ambas variables.

El instrumento que se aplicó para la variable gestión de procesos, desarrollado por Martín (2022), tuvo como objetivo medir el nivel de la gestión por procesos practicado por el hospital y se utilizó un cuestionario con escala ordinal, tipo Likert conformado por 18 items que fueron divididos entre las dimensiones de esta variable: procesos estratégicos (5 items), procesos operativos (5 items), procesos de apoyo (8 items) siendo aplicado en un tiempo de 15 minutos. Este cuestionario fue medido a través de una escala ordinal de 5 puntos y posteriormente fue calificado según el rango de puntaje considerando los siguientes niveles de logro: Inadecuado, regular, Adecuado (Anexo 2). Este instrumento fue validado por el juicio de tres expertos en la materia: Dr. Moisés Huamancaja, Mg. Orlando Llallico y Mg. Esther Lázaro, y obtuvo un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.775 el cual indica que es confiable, estos datos se detallan en la Ficha Técnica adjunta. (Anexo 3)

El instrumento que se aplicó para la variable productividad laboral, desarrollado por Dávalos (2020), tuvo como objetivo medir el nivel de la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital y se utilizó un cuestionario con escala ordinal tipo Likert conformado por 20 items que fueron divididos entre las dimensiones de esta variable: eficiencia (9 items), eficacia (7 items), efectividad (4 items) siendo aplicado en un tiempo de 15 minutos. Posteriormente se midió este cuestionario en una escala ordinal de 5 puntos y fue calificado en tres niveles (alto, medio y bajo) (Anexo 4). Este instrumento fue variado por dos expertos en la materia: Doc. Juana Díaz Guzmán, Mg. Haydee Sedano y obtuvo un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.90 el cual indica que es altamente confiable, estos datos se detallan en la Ficha Técnica adjunta (Anexo 5).

### **3.5. Procedimientos**

Se solicitó permiso de manera formal a los directivos del hospital de Ayacucho para la ejecución del estudio y a la Universidad Cesar Vallejo. Posteriormente a la obtención de los permisos correspondientes, se realizó

la aplicación del instrumento a base de una encuesta de forma presencial al personal de consultorio externo de un hospital de Ayacucho, utilizando un muestreo no probabilístico intencional que cumplieron con los criterios propuestos con previa firma voluntaria del consentimiento informado, con una duración aproximada de 15 minutos por cada cuestionario. Finalmente se adjuntan en anexos y se llenó una base de datos vaciando las respuestas obtenidas en una tabla Excel.

### **3.6. Método de Análisis de datos**

Se utilizó la hoja de cálculo de Microsoft Excel versión 2021, para el análisis descriptivo, con el objetivo de crear y tabular la base de datos obtenida a través del cuestionario, sin embargo, también fue necesario el uso del software estadístico SPSS en su versión 26.

El análisis descriptivo permitió hacer una sumatoria de las puntuaciones escritas por los encuestados, estas fueron por cada una de las dimensiones de las variables, así como por la variable en conjunto presentando las frecuencias relativas y absolutas.

El análisis inferencial se realizó aplicando la prueba estadística Rho de Spearman la cual se usa para variables que no cumplen criterios de normalidad, y al ser variables que están sujetas a la percepción y al ser una construcción propia del individuo estos suelen alejarse mucho de la línea de tendencia. Así también se propuso una significancia de  $p = < 0.05$

Los resultados son presentados en tablas de una y doble entrada para el análisis respectivo.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio de investigación recibió la aprobación y autorización de la Universidad Cesar. Durante el proceso de investigación, se consideraron los principios éticos generales de la investigación planteados por la universidad, que establecen la importancia del trato igualitario de todos los participantes en el estudio, sin ningún tipo de exclusión. Asimismo, durante el desarrollo del estudio, se respetaron los principios éticos del Informe de Belmont, que se basan en los principios de beneficencia, autonomía y

justicia; principios que se consideran esenciales en las investigaciones con personas y buscan proteger los derechos de los participantes y a la vez aseguran que el estudio se realice de manera ética y responsable (Belmont, 1979).

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Macro perspectiva de la gestión por procesos y productividad en personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023.*

<b>Tabla cruzada gestión por procesos*productividad</b>					
		Productividad			Total
			Alto	Medio	
Gestión por procesos	Adecuado	N	21	0	21
		%	42,0%	0,0%	42,0%
	Regular	N	27	2	29
		%	54,0%	4,0%	58,0%
Total		N	48	2	50
		%	96,0%	4,0%	100,0%

Nota: Tabla cruzada para la gestión por procesos y productividad

*Prueba de Correlación para las variables*

<b>Correlación Rho de Spearman</b>		
	<b>Productividad</b>	
<b>Gestión por procesos</b>	Correlación	0.348
	Sig. (bilateral)	0.013

En la tabla 1 se muestran los resultados de la relación entre ambas variables, encontrando que de los encuestados que perciben la productividad en un nivel alto, un 42% considera la gestión por procesos como adecuada y un 54% como regular. Además, de los encuestados que perciben la productividad en un nivel medio, un 4% considera la gestión por procesos como regular. Finalmente, se determinó que existe una relación positiva, baja y significativa con un p-valor de 0.013 (p-valor < 0.050) y un Rho de Spearman de 0.348.

**Tabla 2**

*Percepción de la gestión por procesos en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023.*

Nivel	Procesos estratégicos		Procesos operativos		Procesos de soporte		Gestión por procesos	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Adecuado	36	72.00%	37	74.00%	21	42.00%	21	42.00%
Regular	12	24.00%	11	22.00%	28	56.00%	29	58.00%
Inadecuado	2	4.00%	2	4.00%	1	2.00%	0	0.00%

Nota: En la tabla se muestra la frecuencia de la gestión por proceso

En la tabla 2 se muestra el resultado general de la variable gestión por proceso y también por cada una de las dimensiones que lo conforman. En la tabla se puede observar que la dimensión procesos estratégicos fue considerada un 72% adecuada, un 24% regular y un 4% inadecuada; la dimensión procesos operativos fue considerada un 74% adecuada, un 22% regular y un 4% inadecuada; la dimensión procesos de soporte fue considerada un 42% adecuada, un 56% regular y un 2% inadecuada; y finalmente, la variable gestión por procesos fue considerada un 42% adecuada y un 58% regular.

**Tabla 3**

*Nivel de productividad laboral en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.*

Nivel	Eficiencia		Eficacia		Efectividad		Productividad laboral	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Alto	47	94.00%	46	92.00%	50	100.00%	48	96.00%
Medio	3	6.00%	4	8.00%	0	0.00%	2	4.00%
Bajo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%

Nota: En la tabla se muestra la frecuencia de la productividad laboral

En la tabla 3 se visualizan los resultados de la variable productividad laboral en general y por dimensiones. En la tabla se puede observar que la dimensión eficiencia fue considerada un 94% alta y un 6% media; la dimensión eficacia fue considerada un 92% alta y un 8% media; la dimensión efectividad fue considerada un 100% alta; y finalmente, la variable productividad laboral fue considerada un 96% alta y un 4% media.

**Tabla 4**

*Macro perspectiva de los procesos estratégicos de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.*

<b>Tabla cruzada procesos estratégicos*productividad</b>					
		Productividad			Total
		Alto	Medio		
Procesos estratégicos	Adecuado	N	36	0	36
		%	72,0%	0,0%	72,0%
	Regular	N	10	2	12
		%	20,0%	4,0%	24,0%
	Inadecuado	f	2	0	2
		%	4,0%	0,0%	4,0%
Total		N	48	2	50
		%	96%	4,0%	100,0%

Nota: En la tabla se muestra la percepción de los procesos estratégicos de la gestión por procesos y la productividad laboral

*Prueba de correlación de la dimensión procesos estratégicos y la productividad*

<b>Correlación Rho de Spearman</b>		
	<b>Productividad</b>	
<b>Procesos estratégicos</b>	Correlación	0.343
	Sig. (bilateral)	0.015

En la tabla 4, se muestran los resultados de la relación de la variable productividad laboral y de la dimensión procesos estratégicos, encontrando que de los encuestados que perciben la productividad en un nivel alto, un 72% considera los procesos estratégicos como adecuados, un 20% como regulares y un 4% como inadecuados. Además, de los encuestados que perciben la productividad en un nivel medio, un 4% considera los procesos estratégicos como regulares. Finalmente, se determinó que hay una relación positiva, baja y significativa entre los procesos estratégicos y la productividad, con un p-valor de 0.015 (p-valor < 0.050) y el Rho de Spearman de 0.343.

**Tabla 5**

*Macro perspectiva de los procesos operativos de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023.*

<b>Tabla cruzada procesos operativos*productividad</b>					
		Productividad			Total
		Alto	Medio		
Procesos operativos	Adecuado	N	37	0	37
		%	74,0%	0,0%	74,0%
	Regular	N	9	2	11
		%	18,0%	4,0%	22,0%
	Inadecuado	N	2	0	2
		%	4,0%	0,0%	4,0%
Total	N	48	2	50	
	%	96%	4,0%	100,0%	

Nota: En la tabla se muestra la percepción de los procesos operativos y la productividad laboral

*Cálculo de correlación de la dimensión procesos operativos y la productividad*

<b>Correlación Rho de Spearman</b>		
	<b>Productividad</b>	
<b>Procesos operativos</b>	Correlación	0.382
	Sig. (bilateral)	0.006

En la tabla 5, se muestran los resultados de la relación de la variable productividad laboral y de la dimensión procesos operativos, encontrando que de los encuestados que perciben la productividad en un nivel alto, un 74% considera los procesos operativos como adecuados, un 18% como regulares y un 4% como inadecuados. Además, de los encuestados que perciben la productividad en un nivel medio, un 4% considera los procesos operativos como regulares. Finalmente, se determinó que hay una relación positiva, baja y significativa entre los procesos operativos y la productividad, con un p-valor de 0.006 (p-valor < 0.050) y el Rho de Spearman de 0.382.

**Tabla 6**

*Macro perspectiva de los procesos de soporte de la gestión por procesos y productividad en el personal de consultorio externo de un hospital nivel II, Ayacucho, 2023*

		Productividad			
		Alto	Medio	Total	
Procesos de soporte	Adecuado	N	21	0	21
		%	42,0%	0,0%	42,0%
	Regular	N	27	1	28
		%	54,0%	2,0%	56,0%
	Inadecuado	N	0	1	1
		%	0,0%	2,0%	2,0%
Total	N	48	2	50	
	%	96%	4,0%	100,0%	

Nota: En la tabla se muestra la percepción de los procesos de soporte de la gestión por procesos y la productividad laboral

*Prueba de correlación de la dimensión procesos de soporte y la productividad*

Correlación Rho de Spearman		
Procesos de soporte	Productividad	
		Correlación
	Sig. (bilateral)	0.059

En la tabla 6, se muestran los resultados de la relación de la variable productividad laboral y de la dimensión procesos de soporte, encontrando que de los encuestados que perciben la productividad en un nivel alto, un 42% considera los procesos de soporte como adecuados y un 54% como regulares. Además, de los encuestados que perciben la productividad en un nivel medio, un 2% considera los procesos de soporte como regulares y un 2% como inadecuados. Finalmente, se determinó que hay relación positiva, baja pero no significativa entre los procesos de soporte y la productividad, con un p-valor de 0.059 (p-valor < 0.050) y el Rho de Spearman de 0.269.

## V. DISCUSIÓN

La gestión por procesos hace referencia a la correcta administración y optimización de procesos en una organización con el propósito de incrementar su desempeño ya que cuando esta se implementa adecuadamente, genera un gran impacto en la productividad de una organización, al enfocarse en los procesos clave, eliminando tareas innecesarias y repercutiendo positivamente en la comunicación y coordinación entre los equipos.

En la tabla 1, encontramos la relación entre ambas variables, donde el resultado halló un p-valor de 0.013 ( $p\text{-valor} < 0.005$ ), además, el resultado alcanzado mostró la existencia de una correlación directa y baja entre las variables con un Rho de Spearman de 0.348, esto indica que en el 34.8% de los casos que se exista una mejora en la gestión por procesos, este afectará al aumento de la productividad laboral de los trabajadores, lo que daría a entender que si bien las variables están relacionada, esta no es muy alta, por lo que podrían existir otras variables fuera del estudio que generan una mayor relación, lo cual puede darse como consecuencia de que las personas directamente afectadas son los pacientes, por lo cual no se puede dejar de ser productivo a pesar de que las cosas en la institución no estén bien.

Estos resultados se fundamentan en la teoría de Deming, que indica que los procesos se centran en la adaptación constante de los mismos para optimizar la eficacia y eficiencia en la construcción de productos y servicios con la capacidad de satisfacer aquellas necesidades del consumidor y que la implementación de esta filosofía aumenta la productividad laboral, permitiendo identificar y eliminar procesos innecesarios, disminuir los tiempos de a trabajo al producir, incrementar la excelencia cada producto y servicio ofrecido y disminuir los gastos relacionados, sin embargo es importante aclarar que la gestión por procesos y la productividad se relacionan de forma bidireccional, pues la primera busca mejorar la productividad al optimizar los procesos organizacionales, mejorar la calidad y reducir costos, sin embargo al aumentar la productividad se puede proporcionar recursos adicionales para realizar una inversión en la perfección de los procesos y generar un entorno propicio para la innovación y la eficiencia (Montesinos et al, 2020) estos

resultados son similares con Niehaus & Rodríguez (2022) donde se encontró que un 43% considera que la productividad laboral es a veces adecuada, el 27% es escasamente adecuada, el 63% de los encuestados considera que la satisfacción es escasa y el 20% a veces escasa, sin embargo en esta se observa que los valores son bajos en ambos casos, dando a entender que no se está realizando, otra diferencia en la relación pues el autor menciona que esta es moderada, lo cual difiere con el presente estudio.

En la tabla 2 se muestra los resultados del cuestionario sobre la variable gestión por procesos donde un 42% de los trabajadores la considera adecuada y un 58% regular, esto se debe a que se viene realizando una adecuada gestión por procesos en el hospital, sin embargo, algunos trabajadores consideran que deben mejorar varios aspectos. Druker menciona que una buena gestión por procesos se da cuando la institución tiene capacidad para mejorar la eficiencia, promover la responsabilidad, facilitar la mejora continua, centrarse en el paciente y mejorar la cohesión dentro de una organización, y concluye mencionando que una buena gestión por procesos es indicativa de una organización bien dirigida (Doerr, 2021)

Estos resultados coinciden con la investigación de Alcívar (2021) en la cual se reportó que existe un nivel bueno de la percepción de la gestión de procesos en un 38.89% mientras que es regular en un 44.44% y baja con 15.67%. Por otro lado en la investigación de Espinoza (2022), los resultados fueron menos alentadores, pues se reportó que el 78% de la muestra encuestada considera que el nivel asociado a la gestión de proceso es regular, esto indica un alto porcentaje en el nivel medio, el cual se considera que puede ser mejor. Esto mismo ocurre con Arteaga (2019) el cual encontró que la gestión de procesos es considerada en un 49.1% regular y 45.5% lo considera como deficiente y 5.5% lo considera como bueno, por ello es necesario hacer una mejora urgente antes de que la institución empeore, asimismo, de igual forma ocurre con Delgado (2022) en su investigación indicó que la gestión de procesos se halla en un nivel medio (47%), alto (38%) y bajo (15%), dando a entender que se viene mejoran progresivamente, en el caso de Jara (2020) reportó que la gestión por procesos tiene nivel bueno en un 34.3%, regular en

un 45.7% y baja en 20%, estos resultados califican a la organización en un nivel medio, sin embargo todavía existen trabajadores que consideran que debería mejorar.

En la tabla 3 se presentan los resultados relacionados a la productividad laboral en la cual los trabajadores han indicado que se considerada alta en 96% y un 4% media, en este caso los trabajadores, consideran que ellos vienen realizando su trabajo de la mejor forma posible a pesar de las posibles limitaciones que podrían tener respecto al trabajo, para lograr esto necesario hacer énfasis en la calidad del servicio, siempre evaluando lo realizado para hacer un ajuste y mejora del sistema de trabajo, para lo cual es necesaria la formación y educación de los trabajadores, además es vital involucrar a los trabajadores en las decisiones y mejoras. Los problemas de productividad a menudo se deben a fallos en el sistema, no a los empleados individuales (Olivera, 2022)

Esto resultados se asemejan a los encontrado por Ramírez (2023), determinó la productividad laboral en un hospital de la ciudad de Lima, reportó que la percepción es de 91.25% en nivel alto y en un 8.75% en un nivel regular y ninguno lo percibió en nivel bajo, lo cual indicaría que tienen una práctica similar en relación de las variables, lo cual permite obtener esos niveles. Pero no se asemejan tanto como en el caso Mosquera (2022) pues estos son más bajos, sin embargo, no son malos, ya que obtuvo un nivel de productividad medio en un 45%, y alto en 36%. indicando que se viene siendo productivo, lo cual indicaría una buena capacitación del personal de trabajo. También se pueden comparar con lo encontrado por Carrera (2022) puesto que mostraron los siguientes niveles para la productividad laboral media de 3.85/5, con lo cual se puede afirmar que se viene desarrollando de una manera moderadamente adecuada, sin embargo, existen aspectos que se deben mejorar. Asimismo,

En la Tabla 4, se determinó que existió una correlación positiva, baja y significativa entre los procesos estratégicos y la productividad con un valor encontrado de  $Rho=0.343$ , además que un 72% de del personal encuestado

percibe los procesos estratégicos como adecuados y considera la productividad con un nivel alto, un 24% percibe los procesos estratégicos como regular de los cuales un 20% considera la productividad con un nivel alto y un 4% considera la productividad con un nivel medio y un 4% percibe los procesos estratégicos como inadecuado y la productividad con un nivel medio, esto afirma que las políticas, objetivos, estrategias y metas de la organización se encuentran determinadas de manera correcta para el bien de la entidad y sobre todo del área consultada, sin embargo esto no está afectando mucho a la productividad, pues como se menciona antes, esto se puede más relacionar al tipo de actividad que el personal de salud realiza, el cual se enfoca más en la parte de la salud, que en la administrativa del hospital y en base a ellos han aprendido a ser efectivos de manera autónoma.

Al contrastarlo con lo mencionado por Druker (1954, como se citó en Doerr, 2021) menciona que los procesos estratégicos tienen como objetivo formular y ejecutar estrategias organizacionales las cuales son responsabilidad de la alta dirección, estos procesos, de alto nivel, abarcan tareas como planificar estratégica, definir objetivos y metas a largo plazo, identificar oportunidades y riesgos y tomar decisiones estratégicas, es por ello que estos procesos generan un alto impacto en la productividad tomando en cuenta las actividades claves que contribuyen a la creación de valor y al logro de los objetivos estratégicos, pues al optimizar estos procesos, se pueden obtener mejoras en la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta, incrementando la productividad.

En la tabla 5, un 74% del personal de consultorio externo percibe los procesos operativos como adecuados y la productividad con un nivel alto, un 22% percibe los procesos operativos como regulares y un 4% como inadecuado. Esto conlleva a determinar que con un  $Rho=0.382$  existe una relación positiva, baja y significativa entre los procesos operativos y la productividad, tal es así que la metodología empleada para mejorar los procesos operativos viene cumpliendo su función ya que implementan y optimizan el funcionamiento interno del área.

Al analizar la perspectiva de, Druker (1954, como se citó en Doerr, 2021) en la cual menciona que esta segunda dimensión está directamente relacionada con la distribución equitativa de los servicios dentro de una empresa y/o entidad la que permite mejorar el trabajo y un adecuado trabajo en equipo para lograr alcanzar la satisfacción del cliente y/o paciente entre otros.

En la tabla 6, con un p-valor de 0.059 ( $p\text{-valor} < 0.050$ ) y el Rho de Spearman equivalente a 0.269 se determinó que hay una relación positiva, baja pero no significativa entre los procesos de soporte y la productividad, además se puede apreciar que, un 56% de del personal de consultorio externo percibe los procesos de soporte como regular de los cuales un 54% considera la productividad con un nivel alto y un 2% considera la productividad con un nivel medio, un 42% los percibe los procesos de soporte como adecuada y la productividad con un nivel alto y un 2% considera los procesos de soporte como inadecuado y la productividad con un nivel medio. Cabe mencionar que estos procesos son complementarios a los anteriores y forman las actividades estratégicas buscando ofrecer un servicio de calidad a los clientes y pacientes.

Al contrastarlo con la teoría de Druker, menciona que los procesos de soporte brindan apoyo a procesos operativos y estratégicos de la organización, y aunque no tienen un impacto directo al producir y entrega productos o servicios brindados por la organización, son esenciales para su correcto funcionamiento. Se debe tomar en cuenta además que una de las principales labores en este proceso se enfoca en reclutar, seleccionar y capacitar al personal adecuado para cada función dentro de la organización, y se conoce que, al contar con empleados bien capacitados y motivados, se puede lograr mejorar la productividad laboral, ya que son capaces de desempeñar sus tareas de manera más eficiente y con menor margen de error (Doerr, 2021).

Los resultados de las investigaciones evidenciaron que la relación entre las variables es directa, a pesar de que en algunos casos puede que no sean significativas, sin embargo, esto puede darse por distintos factores, siendo

uno de ellas errores en las respuestas o en una mala interpretación de las preguntas, sin embargo también se debe tener en cuenta que en algunos casos, puede darse que las respuestas brindadas no muestren la realidad, ya que pueden no querer indicar si una de estas variables o ambas están desarrollándose de manera adecuada, sin embargo, también se deben considerar factores fuera de la investigación que afectan a la misma y que muchas veces no son considerados.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. La gestión por procesos tiene una relación directa baja y significativa con la productividad según percepción, y la productividad laboral tienen relación directa, baja y significativa según la perspectiva del personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.
2. La gestión por procesos es más frecuente regular en un 58 seguido de un 42 adecuada en el personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.
3. La productividad laboral es más frecuente fue considerada por un 96% como alta y por un 4% como media según los encuestados del consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.
4. La dimensión procesos estratégicos y la productividad laboral tiene una relación directa, baja y significativa según la perspectiva del personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.
5. La dimensión procesos operativos y la productividad laboral tiene una relación directa, baja y significativa según la perspectiva del personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.
6. La dimensión procesos de soporte y la productividad laboral tiene una relación directa, baja pero no significativa según la perspectiva del personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, 2023.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Realizar capacitaciones de talleres internos sobre BPM, con la finalidad de mejorar la competitividad en los trabajadores como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Mapear los procesos para crear un sistema bien definido y transparente de procesos y procedimientos que fluyan sin problemas de uno a otro, con el objetivo de articular de mejor forma todas las áreas del hospital.

Se recomienda implementar acciones de optimización de las deficiencias encontradas en las dimensiones procesos operativos: es decir en la Calidad del servicio para que el personal pueda ofrecer de manera diaria a los pacientes y usuarios.

Se recomienda profundizar la investigación empleando muestras más amplias o con diferentes diseños de estudio, que permitan no solo hallar la relación, si no la causa y efecto que puede generarse.

## REFERENCIAS

- Acosta, A. & Márquez, M. (2020). La gestión por procesos en la empresa peruana. *Revista de Investigación Científica*, 28(2), 112-126.
- Alcívar, M. (2021) *La Gestión de procesos y la productividad laboral*. (Tesis de Maestría, Universidad Santiago de Guayaquil).
- Anyan, R. (2020) Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals. *Open Access J Sci*. 4(3), 94-108. DOI: <https://doi.org/10.15406/oajs.2020.04.00157>
- Arias, J. (2020) *Proyecto de Tesis: Guía para la elaboración*. Agogocursos. [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales\\_ProyectoDeTesis\\_libro.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2236/1/AriasGonzales_ProyectoDeTesis_libro.pdf)
- Arteaga, P. (2019) *Gestión por Procesos en la competitividad del hospital Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad*. (Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/artea\\_ga\\_cp.pdf?sequence=](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/artea_ga_cp.pdf?sequence=)
- Auer, J.; Daoud, A.; & Gomes, L.; (2021). An integrated framework for sustainable process-oriented manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 293(1), 126-201.
- Caisa, E.; Ortega, W. & Arcos, A. (2022) Clima laboral y su efecto en la productividad: una aproximación hacia un supermercado de Tungurahua. *Espíritu Emprendedor TES*, 6(4), 1-15. DOI:10.33970/eetes.v6.n4.2022.309
- Carrera, R. (2022) *Clima organizacional y productividad laboral en el personal de un centro de salud El Triunfo – Ecuador 2022*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94474/Carrera\\_IAE-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94474/Carrera_IAE-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Castro, M. (2019) *Análisis del clima laboral y su relación con la productividad del personal administrativo de un hospital del sector público de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil). [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC\\_8c20f914a87ac8e4c28bbc](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_8c20f914a87ac8e4c28bbc)

4d4fb2dde2

Comex Perú (01 de febrero de 2019) REPORTE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL: MERCADO LABORAL. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/reporte-de-competitividad-global-mercado-laboral>

Dávalos, C. (2020) *Absentismo laboral y productividad del área crítica de un hospital castrense, Bellavista – 2020*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49946/D%  
%a1valos\\_HCY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49946/D%c3%a1valos_HCY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

De la Cruz, R. & Saldarriaga, J. (2018). La gestión por procesos como factor clave para el éxito empresarial en el sector textil peruano. *Revista de Investigación Académica*. 22(1), 1-12.

Delgado, A. (2022) *Gestión por Procesos y su relación con la atención de los pacientes del Hospital de Ayacucho – 2021*. (Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80896/Delgado\\_RAN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80896/Delgado_RAN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: OKRs - The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Portfolio.

Edwards, K. & Allan, K. (2018) *Out of the crisis- W. Edwards Deming, The MIT press* Cambridge.

Espinoza, J. (2022) *Gestión por Procesos y su relación con la gestión de la calidad en el hospital de Pomabamba – Ancash, 2022*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95936/Espinoza\\_DJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95936/Espinoza_DJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, C. (2019) Especificación de un modelo para el estudio de la flexibilidad laboral en IES y MIPYMES formadas del capital intelectual. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*, 10(3), 68-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7340390>

García, L. & Cárdenas, J. (2021). Gestión por procesos: Una propuesta para la mejora de la calidad en el sector salud peruano. *Revista de Investigación*

- en Salud*, 23(1), 26-34.
- Giraldo, N. & Huaypar, Y. (2018). Implementación de la gestión por procesos en la gestión pública en Perú. *Revista de Investigación Académica*. 15(1), 1-15.
- Guartán, A.; Torres, K. & Ollague, J. (2019) La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26, DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hagen, B. & Soparnot, R. (2021). Linking process management and work system design: a review and research agenda. *Business Process Management Journal*, 27(1), 227-250.
- Jara, D. (2020) *Planeamiento Estratégico y la Gestión por procesos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este, 2020*. (Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50325/Jara\\_ODI-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50325/Jara_ODI-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Lira, J. (2021) *Enfoques de la gestión por procesos*. Primera edición. Editorial Lira Camargo Jorge.
- Macharia, W., & Dominic, N. (2019). The Effectiveness of Integrated Financial Management Information System in Selected Government Ministries in Kenya: A Theoretical Review. *International Journal of Current Aspects*, 3(V), 1-11.
- Martín, E. (2022) *Gestión por procesos y calidad de atención a usuarios del laboratorio del hospital regional Daniel Alcides Carrión – Huancayo 2021*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82015/Martin\\_MEP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82015/Martin_MEP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Melnyk, A.; Bititci, S.; Platts, K. & Tobias, J. (2020). Driving excellence in operations: A new approach for the modern business environment. *Business Horizons*, 63(4), 449-458.
- Montesinos, S.; Vásquez, C.; Maya, I. & Gracida, E. (2020) Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>

- Mosquera, L. (2022) *Productividad Laboral y salud Ocupacional en usuarios internos de un centro médico de Guayaquil, 2022*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93741/Mosquera\\_PLK-SD.pdf?sequence=8](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93741/Mosquera_PLK-SD.pdf?sequence=8)
- Niehaus, J. & Rodríguez, V. (2022) *Influencia de satisfacción laboral en la productividad de las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas del municipio de Ipiales, Nariño*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Buenaventura, Colombia) <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/82c18fd9-29e3-42be-be2f-e9dbebff22c0/content>
- Olivera, J. (2022). La Relación Entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional: Una Revisión Desde El Sector Servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Organización Internacional del Trabajo – (OIT) 18. Productividad. Recuperado de [https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang-es/index.htm#:~:text=La%20productividad%20laboral%20mide%20la,en%20un%20pa%C3%ADs%20\(55%20\)](https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang-es/index.htm#:~:text=La%20productividad%20laboral%20mide%20la,en%20un%20pa%C3%ADs%20(55%20)).
- Organización Panamericana de la Salud (2019). Estrategia y plan de acción para mejorar la calidad de la atención en la prestación de servicios de salud 2020- 2025 [Internet]. 71.a sesión del comité regional de la OMS para las américas; 47 del 30 de septiembre al 4 de octubre del 2019; Washington, DC. Washington, DC: OPS; 2019 (resolución CD57/12) [consultado el 23 de junio 2023]. Disponible en: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2014/CD53-5-s.pdf>.
- Organización Panamericana de la Salud (2019). Salud en las Américas 2018. Resumen: panorama regional y perfil de países [Internet]. Washington, DC: OPS; 2017 [consultado el 23 de junio del 2023]. Disponible en: <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wpcontent/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2012) Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. CEPAL- OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro->

santiago/documents/publication/wcms\_190865.pdf

- Pacheco, E. & Oviedo, M. (2020). La gestión por procesos y su impacto en la competitividad empresarial en el sector de servicios en Perú. *Revista de Investigación en Administración*, 22(1), 1-14
- Robles, L. & Díaz, P. (2017) aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú, *Revista Académica Perú Salud*, 24(1), 34-49. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Rojas, M.; Jaimes, L. & Valencia, M. (2018) Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 11- 25, <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Ramírez, C. (2023) *Toma de decisiones y productividad laboral en el personal de salud de un hospital público, Lima 2022*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107529/Ramirez\\_RCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107529/Ramirez_RCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, G.; Magaña, D. & Ojeda, R. (2022) Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208, DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Romero, H.; Real, J.; Ordoñez, J. Gavino, G. & Saldarriaga, G. (2021) *Metodología de la investigación*. Editorial Corporativa Edicumbre. [https://acvenisproh.com/libros/index.php/Libros\\_categoria\\_Academico/article/view/22/29](https://acvenisproh.com/libros/index.php/Libros_categoria_Academico/article/view/22/29)
- Ruiz, C. & Valenzuela, M. (2022) *Metodología de la investigación*. Fondo Editorial Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo. <https://fondoeditorial.unat.edu.pe/index.php/EdiUnat/catalog/view/4/5/13>
- Sánchez, H.; Reyes, C. & Mejía, K. (2018) *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Editado por Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Sierra, L. & Delgado, M. (2019). La gestión por procesos y su impacto en el sector educativo: Una revisión bibliográfica. *Revista de Investigación Académica*. 19(1), 1-11.

The National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research. (1979). *The Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research*. Department of Health, Education, and Welfare. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>

Van der Aalst, W. & Weske, M. (2021). *Business process management: A comprehensive survey*. ISRN Software Engineering, 2021.

## ANEXOS

### Anexo 1: Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión por procesos	Define a la gestión por procesos como una manera de administrar una organización de manera holística y sistemática para el análisis de los procesos críticos a nivel estratégico, en la cual se emplean estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales; a nivel operativo, con el cual se busca asegurar la calidad del servicio; sin embargo ambos procesos se apoyan en otros procesos que sirven de respaldo y los cuales se relacionan a los proceso del personal y la infraestructura empleada (Drucker, 1954)	La gestión por procesos busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales utilizando indicadores de procesos estratégicos y operativos, con el objetivo de medirlos según estándares ya establecidos, sin embargo, utiliza procesos de apoyo como una forma de respaldo para el cumplirlo, el cual está basado en los recursos humanos y la infraestructura. Todos estos son medibles a través de una escala tipo Likert, basado en la percepción de los trabajadores. Se empleó un Cuestionario diseñado para evaluar la Gestión por Procesos (Martín, 2022).	Procesos estratégicos	Objetivos y metas Estratégicas	Se utilizará la Escala ordinal
			Procesos operativos	Calidad del servicio	
			Procesos de apoyo	Recursos humanos Infraestructura	
Productividad laboral	La productividad laboral es considerada como el equilibrio entre la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Es decir, no se trata solo de hacer las cosas de manera eficiente o eficaz, sino de lograr resultados valiosos y significativos que impulsen	La productividad laboral será medida bajo la percepción de los trabajadores basándose en los resultados obtenidos, con el objetivo de establecer si ha logrado cumplir con alguna de las tres dimensiones de la productividad. Por lo cual se considera, esto implica valoras	Eficiencia	Programación de actividades Grado de capacidad laboral Disponibilidad de recursos	Se utilizará la Escala ordinal
			Eficacia	Nivel de colaboración en	

	<p>el éxito y el crecimiento de la organización (Peter Drucker, 1967)</p>	<p>el uso de los recursos, el cumplimiento de los indicadores y el tiempo empleado para hacerlo, igual debe indicar. Se empleó el Cuestionario para evaluar la Productividad Laboral (Zapata, 2018) .</p>		<p>el trabajo Cumplimiento de objetivos</p>	
			<p>Efectividad</p>	<p>Nivel de calidad Valoración continua</p>	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección para Variable Gestión por Procesos

Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral el personal de consultorio externo de un hospital, Ayacucho 2023.

### Cuestionario que mide la Gestión por Procesos

*Autor: Martín, E. (2022)*

Estimados trabajadores a continuación se les presenta un grupo de preguntas, las tienen como objetivo conocer su percepción sobre la gestión por procesos realizada en un HOSPITAL DE AYACUCHO, para ello se les pide unos minutos de su tiempo, cabe mencionar que este trabajo solo tiene un fin netamente educativo, por lo cual su respuesta no afectará su trabajo, además que estas serán completamente anónimas.

Marque con una (x) para responder las preguntas y considere la siguiente escala valorativa.

En total desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
1		2		3		4		5			
Ítems							1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN I: PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>											
1	¿Para usted el personal cumple de manera eficaz con los objetivos de la institución?										
2	¿Para usted las estrategias y planes de la institución son comunicados adecuadamente?										
3	¿Para usted se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción en el hospital?										
4	¿Para usted los procesos en la atención al asegurado generan valor en la institución?										
5	¿Para usted el hospital debería planear el mejoramiento del proceso de atención como estrategias?										
<b>DIMENSIÓN II: PROCESOS OPERATIVOS</b>											
6	¿Para usted existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al paciente?										
7	¿Para usted la información de la institución es accesible, segura y precisa?										
8	¿Para usted el hospital atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los pacientes de forma oportuna y eficaz?										
9	¿Para usted se realizan periódicamente encuestas a los pacientes sobre su satisfacción con la atención brindada?										
10	¿Para usted el trabajo del personal del hospital está enfocado en la satisfacción del paciente?										
<b>DIMENSIÓN III: PROCESOS DE APOYO</b>											
11	¿Para usted desde lo que pudo percibir existe trabajo en equipo en el hospital?										
12	¿Para usted desde su percepción el personal de hospital se ve motivado?										
13	¿Para usted se debería reconocer los esfuerzos y los logros del personal del hospital?										
14	¿Para usted el hospital debería desarrollar mejoras en sus										

	canales de comunicación?					
15	¿Para usted el hospital cuenta con la infraestructura e instalaciones adecuadas?					
16	¿Para usted los equipos, instrumentos y herramientas del hospital están en óptimas condiciones?					
17	¿Para usted la tecnología esta actualizada convenientemente para mejorar la atención del asegurado?					
18	¿Para usted el stock de insumos y materiales en el hospital es la adecuada?					

### Valoración general

Nivel	Gestión por procesos	
	Mínimo	Máximo
Inadecuado	18	52
Regular	53	86
Adecuado	87	120

### Valoración específica

Nivel	Procesos estratégicos		Procesos operativos		Procesos de apoyo	
	Mín	Max	Mín	Max	Mín	Max
Inadecuado	5	11	5	18	8	18
Regular	12	18	19	29	19	29
Adecuado	19	25	30	25	30	40

### Anexo 3: Ficha técnica del instrumento para la gestión por procesos

<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario que mide la práctica de la gestión por procesos
<b>Autor</b>	Edith Martín
<b>Año</b>	2022
<b>Aplicación</b>	Recolectar información relacionada a la percepción del personal de consultorio externo de un hospital de Ayacucho sobre la gestión por procesos practicada.
<b>Bases teóricas</b>	Lira (2021) menciona que la gestión por procesos es una metodología sistemática y continua que posibilita mejorar la efectividad y la eficiencia de cualquier entidad mediante la identificación, diseño, análisis, implementación, control y mejora de sus procesos. Se trata de una forma de administrar los recursos de los centros de salud concentrada en la mejora en la calidad de vida de los pacientes.
<b>Validación</b>	Validado a través del juicio de expertos: Moises Huamancaja, Orlando Llallico, María Lazaro
<b>Confiabilidad</b>	La confiabilidad fue calculada mediante alfa de Crombach y obtuvo un grado de 0.712 la cual indica que es confiable y apta para ser aplicada.
<b>Versión</b>	Tercera versión
<b>Sujetos de aplicación</b>	Personal de consultorio externo de un hospital de Ayacucho
<b>Tipo de administración</b>	Encuesta en línea
<b>Duración</b>	15 min
<b>Normas de puntuación</b>	Escala tipo Likert: (1) En total desacuerdo, (2) De acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

## Anexo 4: Instrumentos de recolección para Variable Productividad Laboral

### Cuestionario que mide la Productividad Laboral

*Autor: Zapata, R. (2018)*

Estimados trabajadores a continuación se les presenta un grupo de preguntas, las tienen como objetivo conocer su percepción sobre compromiso organizacional practicado en un HOSPITAL DE AYACUCHO, para ello se les pide unos minutos de su tiempo, cabe mencionar que este trabajo solo tiene un fin netamente educativo, por lo cual su respuesta no afectará su trabajo, además que estas serán completamente anónimas.

Marque con una (x) para responder las preguntas y considere la siguiente escala valorativa. Marque con una (x) para responder las preguntas y considere la siguiente escala valorativa

En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5				
Ítems				1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN I: EFICIENCIA</b>								
1	Usted organiza sus actividades antes de empezar a trabajar.							
2	Dispone de criterios de evaluación, priorizando según necesidades.							
3	Usted coordina la ejecución de los pendientes directamente con sus compañeros de trabajo.							
4	Usted se capacita para hacer bien su trabajo y obtener mejores resultados.							
5	Las atenciones que usted realiza son acordes a los criterios de calidad de atención.							
6	Usted, realiza de manera clara y oportuna el registro en la historia clínica.							
7	Cuenta con los recursos necesarios para efectuar sus labores.							
8	Considera usted que las capacidades y/o recursos contribuyen al logro de los objetivos y metas.							
9	Hace uso de los insumos de la institución de manera correcta evitando su deterioro.							
<b>DIMENSIÓN II: EFICACIA</b>								
10	La interacción con los pacientes durante su desempeño laboral es adecuada.							
11	Usted, consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.							
12	Contribuye con sus colegas, sus conocimientos y experiencias para resolver eventualidades en el trabajo.							
13	Usted da el 100% de su capacidad y actitud durante el trabajo.							
14	Usted, conoce cuales son los objetivos y metas del hospital y se identifica con ellos.							
15	Efectúa usted aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio al hospital.							
16	Usted es puntual con la entrega de trabajos que se le asigna.							

<b>DIMENSIÓN III: EFECTIVIDAD</b>						
17	En ausencia de su inmediato superior, usted asume la responsabilidad.					
18	Aunque no se le solicite, usted brinda más tiempo del requerido en el hospital.					
19	Usted es proactivo en el logro de sus objetivos establecidos en el hospital.					
20	Considera usted que su desempeño laboral es el adecuado.					

### Valoración general

Nivel	Productividad laboral	
	Mínimo	Máximo
Bajo	20	46
Medio	47	73
Alto	74	100

### Valoración específica

Nivel	Eficiencia		Eficacia		Efectividad	
	Mín	Max	Mín	Max	Mín	Max
Bajo	9	21	7	14	4	9
Medio	22	33	15	22	10	15
Alto	34	45	23	30	16	20

## Anexo 5: Ficha técnica del instrumento para la productividad laboral

<b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario que mide la productividad laboral
<b>Autor</b>	Dávalos, Cynthia
<b>Año</b>	2020
<b>Aplicación</b>	Recolectar información sobre la productividad laboral de personal de consultorio externo de un hospital de Ayacucho.
<b>Bases teóricas</b>	Edwards & Allan (2018) menciona que la productividad laboral, esta se refiere a la medida de la cantidad y calidad del trabajo realizado por un empleado en un período de tiempo determinado.
<b>Validación</b>	Validado a través del juicio de expertos: Dr.Díaz, Juana y Mg. Sedano, Haydee
<b>Confiabilidad</b>	La confiabilidad fue calculada mediante alfa de Crombach y obtuvo un grado de 0.900 la cual indica que es altamente confiable y apta para ser aplicada.
<b>Versión</b>	Tercera versión
<b>Sujetos de aplicación</b>	Personal de consultorio externo de un hospital de Ayacucho
<b>Tipo de administración</b>	Encuesta en línea
<b>Duración</b>	15 minutos
<b>Normas de puntuación</b>	Escala tipo Likert: (1) En total desacuerdo, (2) De acuerdo, (3) Indiferente, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

## **Anexo 6: Consentimiento informado**

### **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO ESCUELA DE POSGRADO CONSENTIMIENTO INFORMADO**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Usted ha sido invitado (a) a participar en el estudio titulado: **“Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral en personal de consultorio externo de un hospital, Ayacucho 2023”**. Su participación es completamente voluntaria y antes de que tome su decisión debe leer cuidadosamente este formato, hacer todas las preguntas y solicitar las aclaraciones que considere necesarias para comprenderlo.

#### **2. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo de la investigación para la cual estamos solicitando su colaboración es: Determinar la relación entre la percepción de la gestión por procesos y la productividad en personal de consultorio externo de un hospital Nivel II, Ayacucho, periodo abril – junio, 2023.

#### **3. PROCEDIMIENTOS GENERALES DEL ESTUDIO**

Su aceptación y firma del presente formato, lo compromete a seguir las instrucciones que se les indican y llenar los instrumentos de medición proporcionado por la responsable del estudio.

#### **4. BENEFICIOS**

Se espera que, con el conocimiento derivado de este estudio, beneficie a futuros pacientes al permitir brindarles una mejor atención. Además, para el desarrollo del conocimiento científico.

#### **5. CONFIDENCIALIDAD**

Toda información sobre su salud general es de carácter confidencial y no se dará a conocer con nombre propio a menos que así lo exija la ley, o un comité de ética. En tal caso los resultados de la investigación se podrán publicar, pero sus datos no se presentan en forma identificable.

## 6. INFORMACIÓN Y QUEJAS

Cualquier problema o duda que requiera atención inmediata, deberá ser informada a la responsable del estudio, Srta. Evelyn Ramos Avellaneda cuyo número de celular es 962722122.

Declaro haber leído el presente formato de consentimiento y haber recibido respuesta satisfactoria a todas las preguntas que he formulado, antes de aceptar voluntariamente mi participación en el estudio.

PACIENTE

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

INVESTIGADORA

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Anexo 7: Base de Datos de prueba Piloto**

<b>Variables:</b>	<b>Gestión por Procesos</b>																	
<b>Dimensiones:</b>	<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>					<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>					<b>PROCESOS DE APOYO</b>							
<b>Items: Encuesta:</b>	<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>	<b>I-4</b>	<b>I-5</b>	<b>I-6</b>	<b>I-7</b>	<b>I-8</b>	<b>I-9</b>	<b>I-10</b>	<b>I-11</b>	<b>I-12</b>	<b>I-13</b>	<b>I-14</b>	<b>I-15</b>	<b>I-16</b>	<b>I-17</b>	<b>I-18</b>
T-1	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	5
T-3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	5	5	2	2	4	2
T-5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2	2	2	2
T-6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-7	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2
T-8	2	2	2	3	5	2	2	4	2	4	2	1	5	5	2	2	2	2
T-9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-10	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4
T-11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T-13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
T-14	2	4	4	5	5	2	2	3	4	5	4	1	5	5	2	2	2	2
T-15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-16	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	2
T-17	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T-18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-20	4	2	2	4	4	4	3	4	1	2	4	2	4	4	3	4	4	2

Variables:	Productividad Laboral																			
Dimensiones:	EFICIENCIA									EFICACIA							EFECTIVIDAD			
Items: Encuesta:	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	I-19	I-20
T-1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T-3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
T-7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-8	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
T-9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-10	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
T-11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-12	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
T-13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-14	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
T-15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-16	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4
T-17	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
T-18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T-20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4

**Anexo 8: Base de Datos de resultados obtenidos en la aplicación del instrumento**

GESTIÓN POR PROCESOS																								
Procesos estratégicos								Procesos operativos							Procesos de apoyo									
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	Puntaje	Nivel	I-6	I-7	I-8	I-9	I-10	Puntaje	Nivel	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	I-17	I-18	Puntaje	Nivel
T-1	2	2	2	5	5	16	Adecuado	2	2	3	2	3	12	Regular	2	3	5	5	3	2	3	2	25	Regular
T-2	4	4	4	4	5	21	Adecuado	4	4	4	5	4	21	Adecuado	3	3	5	5	3	3	4	2	28	Regular
T-3	2	3	3	4	5	17	Adecuado	3	3	2	3	3	14	Regular	2	2	5	5	2	2	4	2	24	Regular
T-4	3	2	1	4	4	14	Regular	3	3	3	3	3	15	Regular	3	3	5	4	2	2	2	3	24	Regular
T-5	4	2	2	4	5	17	Adecuado	4	4	3	4	5	20	Adecuado	4	4	5	5	2	2	5	4	31	Adecuado
T-6	2	2	2	4	2	12	Regular	4	2	2	2	2	12	Regular	4	2	4	4	4	2	2	2	24	Regular
T-7	4	3	4	4	5	20	Adecuado	4	3	4	3	4	18	Adecuado	2	3	5	4	4	2	4	2	26	Regular
T-8	4	3	3	4	4	18	Adecuado	3	3	2	2	4	14	Regular	2	2	4	4	4	3	4	3	26	Regular
T-9	4	4	3	4	5	20	Adecuado	3	4	3	2	4	16	Adecuado	2	3	4	5	2	2	3	3	24	Regular
T-10	2	2	2	4	4	14	Regular	3	3	3	4	4	17	Adecuado	4	3	4	4	2	2	4	2	25	Regular
T-11	3	3	3	4	4	17	Adecuado	4	4	2	2	2	14	Regular	3	3	5	5	2	2	3	3	26	Regular
T-12	2	1	1	1	5	10	Inadecuado	3	3	3	3	3	15	Regular	2	1	5	5	3	3	3	2	24	Regular
T-13	2	2	2	4	5	15	Regular	2	3	3	4	4	16	Adecuado	4	4	4	4	2	2	4	2	26	Regular
T-14	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-15	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	5	5	4	2	2	4	4	30	Adecuado
T-16	2	2	2	4	5	15	Regular	4	4	4	4	4	20	Adecuado	3	3	5	4	4	2	5	4	30	Adecuado
T-17	1	1	1	2	5	10	Inadecuado	1	1	2	2	2	8	Inadecuado	2	1	5	5	3	3	3	3	25	Regular
T-18	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	5	5	4	4	5	5	36	Adecuado
T-19	2	4	4	4	5	19	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	4	5	4	2	4	2	27	Regular
T-20	2	2	2	3	5	14	Regular	2	2	4	2	4	14	Regular	2	1	5	5	2	2	2	2	21	Regular
T-21	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-22	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-23	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-24	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	5	5	5	4	23	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-25	2	4	4	5	5	20	Adecuado	2	2	3	4	5	16	Adecuado	4	1	5	5	2	2	2	2	23	Regular
T-26	4	2	2	4	4	16	Adecuado	4	3	4	1	2	14	Regular	4	2	4	4	3	4	4	2	27	Regular

T-27	2	2	2	2	4	12	Regular	2	2	2	2	4	12	Regular	2	2	5	5	2	2	4	2	24	Regular
T-28	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-29	4	4	4	4	4	20	Adecuado	2	4	4	4	5	19	Adecuado	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Adecuado
T-30	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	5	4	4	4	21	Adecuado	5	4	4	4	4	5	5	4	35	Adecuado
T-31	2	2	2	4	4	14	Regular	3	3	3	3	4	16	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-32	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-33	4	3	3	4	4	18	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	5	5	2	2	2	2	24	Regular
T-34	2	2	2	2	4	12	Regular	2	2	2	2	2	10	Inadecuado	2	2	5	5	2	2	2	2	22	Regular
T-35	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	4	4	4	32	Adecuado
T-36	2	2	2	4	4	14	Regular	3	3	3	4	4	17	Adecuado	3	2	5	4	4	4	4	4	30	Adecuado
T-37	5	5	5	5	5	25	Adecuado	5	5	5	5	5	25	Adecuado	5	5	5	5	5	5	5	5	40	Adecuado
T-38	3	4	4	4	4	19	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	5	4	4	4	4	5	32	Adecuado
T-39	4	4	4	5	4	21	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	5	5	4	4	4	2	30	Adecuado
T-40	4	2	3	3	4	16	Adecuado	3	4	4	4	4	19	Adecuado	4	2	5	4	2	2	4	2	25	Regular
T-41	4	2	2	4	4	16	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	5	4	2	2	2	2	23	Regular
T-42	5	2	3	4	5	19	Adecuado	3	3	3	4	4	17	Adecuado	4	2	5	5	2	2	5	2	27	Regular
T-43	3	3	2	2	4	14	Regular	2	2	3	4	4	15	Regular	1	1	3	4	3	1	2	2	17	Inadecuado
T-44	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	2	4	4	4	4	4	4	30	Adecuado
T-45	2	2	2	4	5	15	Regular	3	3	3	4	4	17	Adecuado	4	2	5	5	2	2	4	2	26	Regular
T-46	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	5	4	2	2	4	4	29	Regular
T-47	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	3	3	3	4	17	Adecuado	4	2	5	4	2	4	5	4	30	Adecuado
T-48	4	2	2	4	4	16	Adecuado	3	3	4	4	4	18	Adecuado	4	2	5	4	2	4	4	2	27	Regular
T-49	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	4	5	4	2	2	4	2	27	Regular
T-50	4	4	3	4	3	18	Adecuado	4	4	4	4	4	20	Adecuado	4	1	5	4	4	2	4	2	26	Regular

PRODUCTIVIDAD LABORAL																										
EFICIENCIA												EFICACIA								EFECTIVIDAD						
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8	I-9	Puntaje	Nivel	I-10	I-11	I-12	I-13	I-14	I-15	I-16	Puntaje	Nivel	I-17	I-18	I-19	I-20	Puntaje	Nivel
T-1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	37	Alto	4	3	3	5	3	3	2	23	Medio	5	5	5	5	20	Alto
T-2	5	4	4	5	5	5	2	5	5	40	Alto	5	5	5	5	5	4	5	34	Alto	5	4	5	5	19	Alto
T-3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32	Medio	3	4	3	4	3	4	5	26	Medio	4	3	4	4	15	Alto
T-5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	35	Alto	5	4	5	5	4	4	5	32	Alto	4	4	5	5	18	Alto
T-6	4	4	2	5	5	4	2	2	5	33	Medio	5	5	2	4	4	2	5	27	Alto	4	4	4	3	15	Alto
T-7	4	4	4	4	4	4	3	5	4	36	Alto	4	3	4	4	4	3	4	26	Medio	3	5	5	4	17	Alto
T-8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	3	3	4	4	14	Alto
T-9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	Alto	5	4	5	4	4	4	4	30	Alto	5	4	5	4	18	Alto
T-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-11	4	4	4	5	5	4	3	4	4	37	Alto	5	4	4	5	5	4	5	32	Alto	4	4	4	5	17	Alto
T-12	4	3	3	5	5	5	3	3	4	35	Alto	5	5	4	5	4	4	4	31	Alto	3	4	4	5	16	Alto
T-13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-14	4	4	4	5	5	5	4	4	5	40	Alto	5	4	5	5	4	5	5	33	Alto	5	4	4	5	18	Alto
T-15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	5	5	5	5	5	33	Alto	4	4	4	5	17	Alto
T-17	4	4	4	4	4	5	4	5	5	39	Alto	5	5	4	4	5	5	4	32	Alto	4	5	5	5	19	Alto
T-18	4	4	5	4	5	4	5	4	5	40	Alto	4	5	4	4	4	5	4	30	Alto	5	4	4	4	17	Alto
T-19	4	4	5	4	5	4	5	4	4	39	Alto	5	4	5	4	4	4	5	31	Alto	5	5	4	4	18	Alto
T-20	4	5	4	4	4	5	5	4	4	39	Alto	5	5	4	4	5	5	5	33	Alto	4	4	4	5	17	Alto
T-21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Alto	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	5	5	5	20	Alto
T-25	4	5	4	5	4	4	5	4	5	40	Alto	5	5	4	4	5	5	4	32	Alto	4	4	5	5	18	Alto
T-26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	5	3	4	4	16	Alto
T-27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-29	5	5	5	4	5	5	5	4	5	43	Alto	5	5	5	5	5	4	5	34	Alto	5	5	5	5	20	Alto
T-30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto

T-33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-36	5	5	4	4	5	5	4	4	5	41	Alto	5	4	4	5	5	4	4	31	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	Alto	5	5	5	4	4	4	4	31	Alto	4	4	4	5	17	Alto
T-38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Alto	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	5	5	5	20	Alto
T-39	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39	Alto	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	5	5	5	20	Alto
T-40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-41	4	5	4	4	5	5	4	4	5	40	Alto	4	5	5	5	5	5	5	34	Alto	5	4	4	4	17	Alto
T-42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-43	4	4	3	3	4	3	2	1	4	28	Medio	4	4	4	4	1	2	3	22	Medio	2	4	4	4	14	Alto
T-44	4	5	5	4	4	5	5	4	4	40	Alto	5	4	5	5	5	4	4	32	Alto	5	5	5	5	20	Alto
T-45	4	4	5	5	4	4	5	5	4	40	Alto	4	5	5	4	4	5	5	32	Alto	4	4	5	5	18	Alto
T-46	4	4	4	5	5	4	4	4	5	39	Alto	5	4	4	4	4	5	5	31	Alto	5	4	4	4	17	Alto
T-47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40	Alto	4	4	4	5	5	4	5	31	Alto	5	4	4	4	17	Alto
T-48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	5	5	5	5	32	Alto	5	5	4	4	18	Alto
T-49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	Alto	5	5	4	4	4	4	4	30	Alto	4	4	4	4	16	Alto
T-50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	Alto	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	4	4	16	Alto

## Anexo 9: Carta de aceptación de permiso



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

### CARTA N° 260-D-RAAY-ESSALUD-2023

Ayacucho . 08 de Junio del 2023

SR.

Mg. Ricardo Benites Aliaga

Jefe de la Escuela de Posgrado – Trujillo Universidad Cesar Vallejo

Presente.-

Asunto: Autorización para aplicar Instrumentos para desarrollo de tesis.

Referencia: Carta N°112 -2023-UCV-VA-EPG-F01/J

De mi consideración,

Por medio del presente reciba mis cordiales saludos, en virtud al documento de referencia, el mismo que está solicitando autorización para aplicar Instrumentos para el Desarrollo de Tesis en el HOSPITAL II HUAMANGA ESSALUD – AYACUCHO, denominado "LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN HOSPITAL AYACUCHO 2023", motivo por el cual se otorga la AUTORIZACION correspondiente.

Sin otro particular, me despido de usted, no sin antes reiterar mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

Dr. Alexander Chávez Huamani  
Director  
RED ASISTENCIAL AYACUCHO  
 EsSalud

NIT:

Área	Año	Correlativo
1311	2023	1895