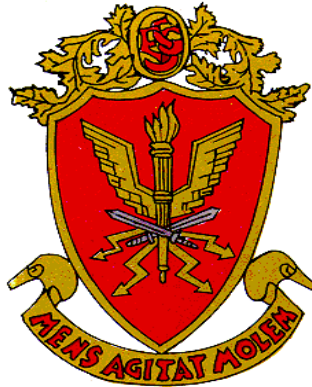


ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**GESTIÓN POR PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA 32^a
BRIGADA DE INFANTERÍA TRUJILLO, 2022**

AUTOR

Bach. Elizabeth MENDOZA ROJAS
0000-0002-6244-5086

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con Mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR

Dra. Yessenia Solier Castro
0000-0002-1121-7112

2023

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 080 – 2023/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del año dos mil veintitrés, siendo las 08:45... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


❖ Maestro	ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS	Presidente
❖ Maestro	EDUARDO GONZALO LEON JESUS	Vocal
❖ Maestro	ABRAHAM FELIX DE LA CRUZ GRAJEDA	Secretario

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 080-2023/SIE/DGI/ESGE-EPG del 11 de diciembre del 2023, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"GESTIÓN POR PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA 32ª BRIGADA DE INFANTERÍA TRUJILLO, 2022"**, presentado por la bachiller **ELIZABETH MENDOZA ROJAS**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

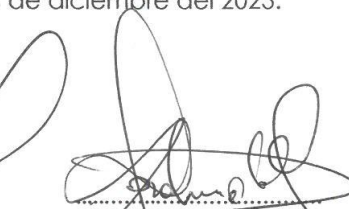
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de *Aprueba con V. N. N. H. P. D. (17)*

En mérito del cual, el jurado *Aprueba*..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del 2023.


.....
**MG. ROBERTO JOAQUIN
VIVANCO BURGOS
PRESIDENTE**


.....
**MG. EDUARDO GONZALO
LEON JESUS
VOCAL**


.....
**MG. ABRAHAM FELIX
DE LA CRUZ GRAJEDA
SECRETARIO**

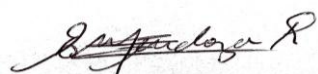
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Elizabeth MENDOZA ROJAS, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43856225, con domicilio real en Av. Gral. Recavarren 1300 Dpto. B4 - 302, del distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresado de la XI Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería Trujillo, 2022**, que presentó a los 21 días del mes de febrero del año 2022, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



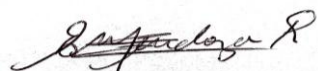
ELIZABETH MENDOZA ROJAS

DNI: 43856225

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO

Yo, Bach. Elizabeth MENDOZA ROJAS, a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería Trujillo, 2022**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 21 de febrero del 2022



ELIZABETH MENDOZA ROJAS

DNI: 43856225

Dedicatoria

A mis padres Elizabeth y Javier por su amor, apoyo y ejemplo de responsabilidad y perseverancia.

A mi esposo Rony, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mis hijos Sofia Elizabeth y Rony Javier, por ser la fuerza motivadora para la consecución de mis objetivos personales y profesionales

Índice

Dedicatoria.....	5
Índice	6
Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción	12
Capítulo I: El problema de investigación	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación de la investigación	15
1.3 Delimitación de la investigación	16
1.4 Limitaciones de la investigación.....	16
1.5 Formulación del problema.....	17
1.5.1 Problema general	17
1.5.2 Problema específicos	17
1.6 Objetivos de la investigación.....	17
1.6.1 Objetivo general.....	17
1.6.1 Objetivos específicos.....	17
Capítulo II: Marco Teórico	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	18
2.1.2 Antecedentes internacionales	20
2.2 Bases teóricas	23
2.2.1 Base teórica que sustenta la investigación	23
2.2.2 Base teórica de la gestión por procesos	24
2.2.3 Base teórica del desempeño laboral	29
2.3 Definición de términos	32
2.4 Hipótesis.....	33
2.4.1 Hipótesis general.....	33
2.4.2 Hipótesis específicas	33
Capítulo III. Método.....	34
3.1 Enfoque de investigación	34
3.2 Tipo de investigación	34
3.3 Nivel de investigación	34
3.4 Diseño de investigación	34
3.5 Población y muestra de estudio de estudio.....	35
3.6 Variables de investigación	35

3.6.1 Definición conceptual.....	35
3.6.2 Definición operacional.....	36
3.7 Operacionalización de variables	38
1. 3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos	39
Capítulo IV. Resultados	41
4.1 Análisis descriptivo	41
4.2 Análisis inferencial	51
Capítulo IV. Discusión de resultados.....	55
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	58
6.1 Conclusiones	58
6.2 Recomendaciones	59
Referencias bibliográficas	61
ANEXOS.....	65
ANEXO 1: Matriz de consistencia.....	66
ANEXO 2: Instrumentos de recolección de datos	69
ANEXO 3: Validación de instrumentos.....	73
ANEXO 4: Confiabilidad de instrumentos.....	77
ANEXO 5: Autorización de recolección de datos	79
ANEXO 6: Base de datos	81
ANEXO 7: Compromiso ético.....	86
ANEXO 8: Hoja de datos personales	89
ANEXO 9: Aporte de la investigación.....	91
ANEXO 10: CD conteniendo la Tesis en PDF.....	93
ANEXO 11: Reporte de similitud de Turnintin	95

Lista de tablas

Tabla 1. Escala, valores, niveles y rangos de la gestión por procesos	37
Tabla 2. Escala, valores, niveles y rangos del desempeño laboral.....	37
Tabla 3. Operacionalización de la gestión por procesos y el desempeño laboral	38
Tabla 4. Confiabilidad del instrumento de la gestión por procesos y del desempeño laboral	39
Tabla 5. Gestión por procesos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022.....	41
Tabla 6. Procesos estratégicos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022.....	42
Tabla 7. Procesos operativos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022.....	43
Tabla 8. Procesos de soporte en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022.....	44
Tabla 9. Procesos de control y evaluación en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022	45
Tabla 10. Desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022.....	46
Tabla 11. Desempeño del puesto en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022	47
Tabla 12. Compromiso institucional en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022	48
Tabla 13. Cooperación y trabajo en equipo en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022	49
Tabla 14. Productividad en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022	50
Tabla 15. Prueba de normalidad para una muestra	51
Tabla 16. Prueba de la hipótesis general	52
Tabla 17. Prueba de la hipótesis específica 1	52
Tabla 18. Prueba de la hipótesis específica 2	53
Tabla 19. Prueba de la hipótesis específica 3	53
Tabla 20. Prueba de la hipótesis específica 4	54

Lista de figuras

Figura 1. Gestión por procesos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	41
Figura 2. Procesos estratégicos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	42
Figura 3. Procesos operativos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	43
Figura 4. Procesos de soporte en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	44
Figura 5. Procesos de control y evaluación en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	45
Figura 6. Desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	46
Figura 7. Desempeño del puesto en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	47
Figura 8. Compromiso institucional en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	48
Figura 9. Cooperación y trabajo en equipo en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo	49
Figura 10. Productividad en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo.....	50

Resumen

El estudio investigativo tuvo como objetivo “determinar cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022”. Investigación de enfoque cuantitativo porque se emplearon procedimientos estadísticos para la medición numérica en base a la Estadística Descriptiva e Inferencial para la presentación, descripción y análisis de los resultados; prueba de hipótesis y generalización de las conclusiones. Se desarrolló el proceso investigativo considerando el tipo básico, por su aporte de nuevos conocimientos y hallazgos dentro de un diseño correlacional/transversal, que permitieron determinar el grado de relación entre las variables investigadas aplicando los instrumentos una sola vez en un tiempo único. La población lo constituyeron 122 trabajadores civiles y militares y la muestra no probabilística lo conformaron 93 trabajadores que se determinaron de manera aleatoria. El instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas altamente confiable en base a una encuesta que midieron a cada variable y sus dimensiones conformada por 16 ítems y validados por opinión de expertos especialistas en el tema investigado. La conclusión indicó que existe una relación significativa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral, puesto que en la prueba de hipótesis el p-valor encontrado fue menor que el error estadístico estimado; del mismo modo las variables se relacionaron con un coeficiente positivo moderado ($r = 0.515$); ello implica que al mejorar la gestión por procesos también mejora o aumenta el desempeño laboral no en forma inmediata, sino con una tendencia media o moderada.

Palabras clave: Desempeño laboral, cooperación y trabajo en equipo, procesos de soporte.

Abstract

The objective of the investigative study was to “determine how process management and work performance are related at the Headquarters of the 32nd Infantry Brigade, Trujillo, 2022.” Research with a quantitative approach because statistical procedures were used for numerical measurement based on Descriptive and Inferential Statistics for the presentation, description and analysis of the results; hypothesis testing and generalization of conclusions. The research process was developed considering the basic type, due to its contribution of new knowledge and findings within a correlational/cross-sectional design, which allowed determining the degree of relationship between the investigated variables by applying the instruments only once at a single time. The population was made up of 122 civil and military workers and the non-probabilistic sample was made up of 93 workers who were determined randomly. The instrument used was the highly reliable closed-question questionnaire based on a survey that measured each variable and its dimensions made up of 16 items and validated by the opinion of experts specializing in the topic investigated. The conclusion indicated that the research hypothesis is accepted, that is, there was a significant relationship between process management and job performance, since in the hypothesis test the p-value found was less than the estimated statistical error; In the same way, the variables are related with a moderate positive coefficient, ($r = 0.515$); this implies that improving or increasing process management also improves or increases job performance or vice versa, not immediately, but with a medium or moderate tendency.

Keywords: Job performance, cooperation and teamwork, support processes.

Introducción

La gestión de procesos trata de la manera en que una entidad organiza y supervisa sus procesos estratégicos, operativos, de soporte y de control y evaluación para potenciar el rendimiento, la excelencia y la eficacia de su personal. Por lo tanto, al abordar la administración de los procesos en una organización, es esencial que cualquier tipo de gestión involucre a los empleados de la entidad como sus principales impulsores. En consecuencia, dicha gestión es esencial para optimizar el rendimiento en el trabajo, aumentar la eficiencia y competitividad de una organización, y cumplir con las exigencias de sus clientes o usuarios. Al centrarse en los procesos y la mejora continua, las empresas pueden lograr resultados positivos tanto a corto como a largo plazo. Dicho proceso con el desempeño de los trabajadores está estrechamente relacionado, ya que la mejora de los procesos conduce a un ambiente de trabajo más eficiente, claro y adaptable, lo que a su vez influye en la productividad y el desempeño laboral. Las instituciones que comprenden y gestionan eficazmente sus procesos tenderán a experimentar una mejor, eficacia y eficiencia.

Para el presente estudio investigativo partimos de la pregunta ¿cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?, la misma que permitió conocer dicha relación, así como el estado real de las mismas y sus dimensiones, aportando teorías y conocimientos contemporáneos acerca de la temática tratada que fue útil para optimizar el rendimiento laboral de acuerdo a la misión, visión y objetivos estratégicos formulados que beneficiaron a la población en general dentro del marco de los Roles Estratégicos del Ejército del Perú.

Finalmente se propuso como objetivo determinar cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022, que permitirá plantear propuestas para la mejora de dichas variables puesto que a priori existe una estrecha relación directa entre ellas.

Capítulo I: El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Frente al comportamiento social alarmante y convulsionado que ocurre en todo el mundo y la dinámica actual de cómo funciona la administración pública, está claro que necesita cambios importantes para alinearse con modelos de eficiencia de mentalidad global. Entre estas tendencias, la gestión por procesos ocupa un lugar destacado (Salvador et al., 2019). Dado este escenario, el reto que enfrentan las organizaciones es mantener un rendimiento dinámico que les permita reconocer las demandas del medio y evaluar la situación interna de la organización a fin de implementar los cambios necesarios y mantener su dominio en el mercado con gran dinamismo y creatividad, se propugna la gestión por procesos (González et al., 2019).

Así mismo, la gestión de procesos direcciona un nuevo enfoque de la gestión convencional hacia una gestión centrada en la calidad; es un método relativamente nuevo que tiene como objetivo transformar las inversiones en resultados, luchar por la mejora continua, para garantizar que las acciones individuales y colectivas logren lo que se desea propiciando que el producto o servicio del cliente tenga valor agregado (Torres et al., 2019).

En ese sentido, para alcanzar las metas fijadas, se necesita el compromiso y la implicación de la organización, por lo tanto, comprende y evalúa la serie de acontecimientos y resultados que provocará alcanzar los resultados deseados (Muñoz, 2019).

Por ello, al adoptar estrategias que se orientan a la calidad para la innovación, discrecionalidad y mejora de la gestión pública, las administraciones de Iberoamérica buscarán una posición sólida frente a la incertidumbre, reforzando su presencia en un contexto dinámico y complejo para asumir la necesaria labor organizativa e impulsar el cambio, gestión y formulación de mejoras creativas y soluciones para satisfacer plenamente las expectativas de los ciudadanos, proporcionando un instrumento para coordinar la dirección estratégica ("Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo" [CLADE], 2008).

Al respecto, muchas organizaciones que actualmente operan con un enfoque basado en procesos cuentan con extensos documentos denominados manuales de procesos, los cuales respaldan las certificaciones que logran, aunque esto no está definido por los estándares internacionales o los organismos de certificación. Las organizaciones que requieren información documentada naturalmente prefieren que las personas tengan sus procesos documentados como evidencia de su ejecución (Zaldumbide, 2019).

Para ello, la Secretaría de Gestión Pública ha desarrollado instrumentos con métodos que simplifican el desarrollo administrativo basada en procesos en las instituciones

administrativas estatales y las instituciones que están en desarrollo de la Reforma del Servicio Civil (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2018), teniendo en cuenta que esta forma de gestión es una de las prácticas más vanguardistas que posibilitan la implementación de las estrategias de las instituciones, por lo tanto, cada proceso debe estar ligado a las estrategias propuestas y relacionado directamente con desempeño laboral que se basa en el trabajo en equipo (Torres et al., 2019).

Por otra parte, el desempeño laboral se refiere a la evaluación realizada sobre el trabajo en una organización, algunos escritores de gestión presentan este término de manera diferente. La gestión del desempeño implica el planteamiento de metas para cumplir con las funciones por parte de los colaboradores. Estas actividades abarcan alcanzar los objetivos y de las metas en forma prioritaria (Pastor et al., 2022).

Según Castro et al. (2023), este desempeño es el resultado tanto cualitativo como cuantitativo que una persona espera obtener de un trabajo específico. Refleja la habilidad y capacidad de una persona para desempeñarse en su labor con motivación y entusiasmo dentro de un período de tiempo establecido. Es una medida integral que refleja el grado en que un individuo cumple con las expectativas y metas establecidas en su entorno laboral.

La 32ª Brigada de Infantería de Trujillo, como parte integral del Ejército del Perú, opera en conformidad con las directrices y estructura organizativa establecidas por el Ejército. La brigada se encuentra en proceso de implementación y desarrollo de sus roles estratégicos y objetivos institucionales, en consonancia con las políticas de Estado delineadas en el Acuerdo Nacional (Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2016).

Esta implementación comprende el desarrollo de procesos estratégicos, operativos, de soporte, de control y evaluación. Estos procesos deben estar plenamente alineados con los procesos correspondientes de la Unidad Ejecutora 003 - Ejército del Perú y del sector defensa. La sinergia entre estos niveles es esencial para garantizar un funcionamiento óptimo de la brigada. Para ello, la Brigada desempeña un papel crucial en el sistema de gestión de riesgos de desastres y en el mantenimiento del orden interno. Esta última función se ha vuelto de suma importancia en el contexto político y social actual.

Sin embargo, todas estas acciones y actividades no se llevan a cabo de manera integral, lo que obstaculiza la eficiente ejecución y desarrollo de la gestión por procesos. Este impedimento se atribuye a la falta de comprensión y compromiso por parte del personal militar y civil, quienes no le otorgan la debida importancia a los beneficios de este enfoque holístico que busca la mejora continua y la eficiencia al entender, analizar y optimizar los procesos. Se observa una resistencia al cambio, manifestada en la persistencia de prácticas antiguas y obsoletas en algunos casos, lo que dificulta la introducción de nuevos enfoques y estrategias. Consecuentemente los procesos estratégicos no alcanzan su pleno desarrollo, ya que el planeamiento estratégico carece de proyección y sostenibilidad acorde a las capacidades

competitivas del personal, esta carencia impacta negativamente en el logro de los objetivos estratégicos; asimismo, se identifican deficiencias en los procesos operativos o misionales, ya que no se logra una optimización de la eficacia y la eficiencia, esto se refleja en el cumplimiento que no es oportuno de metas, objetivos y estándares diseñados para satisfacer los requerimientos y aspiraciones de la sociedad. Referente a los procesos de soporte, se evidencia que los recursos no cubren las expectativas para la implementación la ejecución de las actividades institucionales. Así mismo en relación a los procesos de control y evaluación, se llevan a cabo periódicamente; sin embargo, en algunos casos, se observa una falta de compromiso y capacitación del personal encargado de estas actividades. Esto conlleva a que, en ocasiones, el control y la evaluación se realicen de manera inadecuada, lo que impide evidenciar la relación entre los recursos utilizados y su empleo eficiente.

Como resultado, el personal, tanto militar como civil, se encuentra sobrecargado con una mayor cantidad de actividades, tanto operativas como administrativas, ya que se exige una mayor presencia militar en lugares estratégicos, coordinación con las autoridades locales y un mayor compromiso en la vigilancia de áreas críticas. Esta intensificación de las operaciones ha generado fatiga en el personal, lo que, en algunos casos, ha llevado a una merma en la calidad del desempeño laboral y en otros casos a un bajo rendimiento. Esto se manifiesta a través de la insatisfacción en el puesto, caracterizado por la falta de eficiencia y eficacia para alcanzar con éxito los objetivos institucionales, también se debe por la falta de compromiso institucional, la escasa cooperación y la falta del trabajo en equipo que desemboca en la baja o inadecuada productividad de los trabajadores.

Para superar esta coyuntura, es imperativo implementar una gestión por procesos respaldada por el apoyo logístico adecuado y el capital humano motivado y debidamente capacitado. Esto debe incluir la introducción de cambios, así como la promoción y aplicación de procesos que permitan un desempeño laboral más eficiente, por ello es crucial fortalecer los procesos de soporte, control y evaluación (Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2016).

1.2 Justificación de la investigación

Justificación teórica

El estudio aporta las últimas teorías y conocimientos acerca de gestión por procesos y desempeño laboral, los mismos que fueron fundamentales para alcanzar las metas de la institución objeto del presente estudio. Del mismo modo se determinó la asociación entre las variables investigadas analizando los diferentes procesos y procedimientos, así como con el resultado de la opinión de los encuestados cuya opinión fue importante.

Justificación metodológica

La investigación permitió desarrollar métodos para recopilar y procesar la información de manera efectiva. Asimismo, las herramientas preparadas sirven a otros investigadores

para que puedan aplicarlas en otras situaciones de acuerdo a la realidad de la investigación, y los datos obtenidos durante la investigación también pueden ser utilizados como fuente para futuras investigaciones y como base para otras investigaciones y como antecedentes de temas relacionados.

Justificación práctica

Mejorando el Manual de Gestión por Procesos (MAGEPRO) de la 32ª Brigada de Infantería de Trujillo, mediante una guía de procedimientos para mejorar la eficiencia dirigido especialmente a los procesos de soporte y control y evaluación, lo que permitió a esta unidad del Ejército del Perú optimizar el desempeño de los trabajadores de acuerdo al adecuado cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos formulados. que beneficiaron a la población en general dentro del marco de los Roles Estratégicos del Ejército del Perú.

Justificación social

Al optimizar la gestión por procesos, los trabajadores , incrementaran sus capacidades y niveles de instrucción y entrenamiento, de manera que puedan cumplir con eficiencia los roles asignados por el comando institucional, por ello es imprescindible establecer una gestión moderna y orientada a los procesos que integre las labores del Ejército con un desempeño laboral adecuado, agrupando las actividades de manera sistemática para servir a toda la comunidad según los roles asignados.

1.3 Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en la 32ª Brigada de Infantería con sede en la ciudad de Trujillo y adscrita a la I División del Ejército, que se encuentra en la Avenida las Américas Norte N° 700 del distrito de Miraflores en la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

Delimitación temporal

El presente estudio investigativo se desarrolló durante el año 2022.

Delimitación temática

Los conceptos vertidos en el trabajo de investigación están de acuerdo a una revisión exhaustiva y profunda de las teorías referente a las variables investigadas; gestión por procesos y desempeño laboral; así como sus enfoques, metodologías y dimensiones que permitieron establecer los límites específicos y el alcance de tu estudio y fundamentar la consecución de los objetivos propuestos

1.4 Limitaciones de la investigación

En relación a las variables investigadas, hubo una escasez de antecedentes disponibles sobre el tema investigado. Además, se tuvo que tener precaución y controlar el sesgo al aplicar el instrumento de acopio de datos ya que en ocasiones los sujetos de la

muestra no son objetivos ni veraces en sus respuestas cuando se investigan aspectos conductuales o comportamentales. Otra limitación fue el tiempo disponible que demandó la realización de la investigación, así como los gastos que implica los procesos de toma de datos sobre todo por los costos de traslado que se tuvo que realizar a la ciudad de Trujillo.

Todas estas limitaciones se superaron explorando páginas web y aplicativos para buscar antecedentes, planificando convenientemente el tiempo y el aspecto económico, así como sensibilizando a los sujetos de la muestra para que respondieran con la mayor objetividad y veracidad posible las preguntas de la entrevista.

1.5 Formulación del problema

1.5.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?

1.5.2 Problema específicos

¿Cómo se relaciona los procesos estratégicos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?

¿Cómo se relaciona los procesos operativos o misionales y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?

¿Cómo se relaciona los procesos de soporte y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?

¿Cómo se relaciona los procesos de control y evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Determinar cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

1.6.1 Objetivos específicos

Establecer cómo se relaciona los procesos estratégicos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Precisar cómo se relaciona los procesos operativos o misionales y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Indicar cómo se relaciona los procesos de soporte y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Especificar cómo se relaciona los procesos de control y evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes nacionales

Castro et al. (2023) en Andahuaylas y Sullana, hicieron un estudio para “evaluar la asociación de la inteligencia emocional, emociones negativas y el rendimiento en el trabajo, así como establecer el comportamiento de dichas variables en los docentes de dos universidades”. Este estudio fue de naturaleza básica y se enmarca en un diseño descriptivo simple correlacional transaccional. Para llevar a cabo la investigación, emplearon el “test completo de inteligencia emocional Baron ICE:NA” y un cuestionario para medir el rendimiento laboral. La muestra consistió en 75 sujetos. Los hallazgos indicaron una relación favorable entre la inteligencia emocional y el rendimiento del trabajo, mientras que estas dos variables están relacionadas inversamente con las emociones negativas. Adicionalmente, se observó que la inteligencia emocional es moderada, con una presencia regular de emociones negativas y un desempeño laboral destacado. Este estudio concluyó que la regulación de las emociones negativas podría contribuir a mejorar tanto la inteligencia emocional como el rendimiento laboral. Ello implica que, manejando adecuadamente las emociones negativas, parece tener un efecto beneficioso en el desarrollo de la inteligencia emocional y el desempeño en el trabajo. El control emocional podría ser una habilidad clave para mejorar su calidad en la enseñanza y su bienestar en el entorno laboral, por lo tanto, se debe propender a un control emocional adecuado en los docentes para su estabilidad personal y profesional.

Valiente et al. (2019) en Trujillo, realizaron una investigación para “evaluar la incidencia de la gestión basada en competencias en la mejora del rendimiento laboral”. El estudio no fue experimental, de naturaleza correlacional causal y diseño transversal. La metodología de investigación empleada involucró enfoques inductivos, deductivos y descriptivos, junto con el análisis estadístico. La muestra consistió en 115 empresas constructoras, seleccionadas a través de manera no probabilística. El acopio de la información se realizó aplicando encuestas con dos cuestionarios basados en la escala de Likert. Como conclusión, se encontró un impacto significativo de la gestión por competencias en la mejora del rendimiento laboral, cuyo coeficiente de contingencia fue de 0,845, relación positiva alta, lo que implica que al aumentar o mejorar la gestión también aumenta o mejora el rendimiento de los colaboradores casi con la misma velocidad y en corto tiempo. Además, se reveló que el 34% de las empresas investigadas implementan la gestión por competencias a un nivel intermedio, originando del mismo modo también un desempeño regular en los trabajadores, aspecto que no es pertinente ni conveniente, puesto hoy en día las organizaciones necesitan mayor productividad en relación a sus competidores.

Del mismo modo, Llanos (2022) en Chiclayo, realizó un estudio investigativo cuyo objetivo consistió en “desarrollar una propuesta de gestión basada en competencias con el fin de mejorar el desempeño laboral en la empresa 2B & C Ingenieros S.A.C”. Investigación de enfoque correlacional y propositivo, de diseño no experimental. La población lo constituyeron 108 empleados. Para el acopio de datos utilizaron cuestionarios. Los resultados revelaron que el 54% de los participantes consideraba que la gestión basada en competencias rara vez se aplicaba en la empresa, y en cuanto al desempeño laboral, el 56% indicó que su rendimiento rara vez era valorado y que la empresa no motivaba a sus empleados para alcanzar los objetivos. Sin embargo, la implementación de la propuesta de evaluación de competencias tenía el potencial de mejorar el desempeño laboral. La conclusión indicó que toda propuesta para mejorar el rendimiento de los trabajadores basada en la productividad fue adecuada toda vez, que se evidencia innovación, creatividad basada fundamentalmente en la mejora continua para que toda organización tenga presencia y vigencia en este mundo altamente competitivo y de cambios acelerados en todos los aspectos del quehacer organizacional.

Salazar et al. (2020) en Lima, desarrollaron una investigación para “determinar cómo la gestión de procesos afecta a las organizaciones gubernamentales”, el enfoque de este estudio fue cuantitativo de tipo básica con un diseño transversal. La muestra utiliza 384 empleados seleccionados aleatoriamente de instituciones públicas y es una muestra probabilística a quienes se les administró cuestionarios. Los resultados demostraron que la gestión por procesos se ha adoptado en las instituciones públicas. Uno de sus fallos más notorios es la actuación de los responsables de supervisar las operaciones de la entidad, quienes no poseían las habilidades y la gestión necesarias, lo que condujo a una percepción negativa de la gestión. El enfoque de administración basada en procesos ha sido cuidadosamente considerado, y su ejecución se informa periódicamente, lo que constituyó una observación favorable. De forma similar, la gestión por procesos está empezando a añadir valor a las instituciones públicas, aportándoles beneficios que incluyen la actividad organizativa, la planificación estratégica, la eficiencia, la eficacia y el control. Concluyendo que, la adopción de la administración basada en procesos en las instituciones gubernamentales fomenta el deseo de reestructurar los departamentos, vincular sus procedimientos y llegar a un entendimiento sobre la productividad eficaz para las partes interesadas, que son los ciudadanos. Ello implica que la gestión por procesos es esencial para mejorar la eficiencia, la calidad, la colaboración y la adaptabilidad en una organización. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva y mantenerse alineadas con los objetivos estratégicos y así alcanzar las metas previstas en bien de todos los miembros de la organización.

El desarrollo de la gestión por procesos en las instituciones tiene dificultades y ventajas de hacerlo. Para tener éxito es importante abordar las deficiencias identificadas y fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios responsables de la operación de las instituciones, así como mantener un seguimiento constante de la implementación del modelo. Esta implementación establecerá procedimientos y flujos de trabajo que ayudaran a optimizar el empleo de los recursos, minimizando errores, lo que va a contribuir a una mayor productividad y calidad en el trabajo de los miembros de la institución. Sin embargo, es fundamental recordar que el éxito del trabajo depende de una serie de elementos, como el entorno laboral, la cultura organizativa, el liderazgo y la formación, además del tipo de gestión que se utilice. La administración de procesos se convierte en un recurso valioso para potenciar el desempeño de los empleados, pero su éxito dependerá de lo bien que se aplique e integre con otros factores esenciales.

Por último, Díaz et al. (2021) en Lima, realizaron un estudio para identificar “la relación entre los factores psicosociales y el rendimiento de los empleados en una institución educativa”, con un método cuantitativo y siguió un diseño de tipo correlacional transeccional. La muestra consistió en 120 colaboradores, para recopilar los datos, se administraron dos cuestionarios: el "Cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo" y el "Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual," distribuidos por correo electrónico. Los resultados revelaron que el 52.50% de los sujetos de la muestra tenían una percepción positiva de los factores psicosociales en su contexto laboral. También, se observó una percepción negativa en la exigencia laboral, con un 63.30%, y satisfacción con el salario, con un 52.50%. En lo que respecta al rendimiento laboral, el 75.00% de los participantes exhibió un nivel alto. En resumen, se concluyó que los colaboradores que experimentaban una exigencia laboral alta tenían una probabilidad mucho mayor de mostrar un rendimiento laboral alto. Esta conclusión es de suma importancia porque se evidencia que los empleados sometidos a una alta carga de trabajo tienen una probabilidad significativamente mayor de demostrar un rendimiento laboral sobresaliente. Esto subraya la relación entre el desafío en el trabajo y el potencial de los trabajadores para destacarse en sus responsabilidades laborales.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Chirinos et al. (2022), en Venezuela, desarrollaron un trabajo investigativo para “Identificar la correlación entre el liderazgo y el rendimiento laboral”, utilizando un estudio no experimental con un diseño de campo transversal correlacional y cuantitativo para evaluar la integración del desarrollo sostenible y las empresas saludables. La muestra lo conformaron 32 colaboradores a los que se les administró un cuestionario de preguntas abiertas y una entrevista semi estructurada. Los hallazgos y conclusiones revelaron que el uso de habilidades y destrezas apropiadas por parte de los gerentes y colaboradores en general es

moderado, lo que no permitió un eficiente desempeño laboral repercutiendo en la productividad que perjudicó a las empresas. Esto repercutió en el rendimiento laboral, ya que no hubo pruebas de un alto rendimiento laboral, compromiso institucional, cooperación y trabajo en equipo y una productividad acorde con los objetivos propuestos que impidan a la empresa a funcionar de forma sostenible y saludable.

Las conclusiones del estudio indican que los talentos y capacidades de los directivos y colaboradores estaban infrautilizados, lo que repercute en forma inadecuada en el rendimiento laboral y en la aptitud de la entidad para alcanzar sus metas. Además, significa que la baja productividad, el escaso compromiso institucional, los bajos niveles de trabajo en equipo y cooperación y el bajo rendimiento laboral comprometen la viabilidad a largo plazo de estas empresas. Sin embargo, es importante tener en cuenta estos resultados toda vez que los recursos humanos son una pieza fundamental en la institución investigada, debido a que son los responsables de ejecutar funciones, tomar decisiones, brindar atención al ciudadano, aportar conocimientos y experiencia, y garantizar la integridad y ética en la gestión.

Así mismo, Cayamcela (2022) en Ecuador, realizó un estudio investigativo para “evaluar la incidencia de la gestión por procesos en el rendimiento laboral”. Adoptó un enfoque cuantitativo enmarcado en una investigación descriptiva, documental, explicativa. La muestra lo conformaron 57 trabajadores. Los resultados reportaron que el 40.4% de los participantes basaba sus procesos en sus roles laborales, y el 45.6% de los objetivos se centraban en el cumplimiento de las responsabilidades laborales. En relación al desempeño laboral, se identificó que la experiencia tenía un impacto del 40.4% en el desempeño de los colaboradores. En conclusión, se determinó que existen correlaciones significativas entre las dimensiones de las dos variables investigadas. Asimismo, se encontró que la gestión por procesos tiene un impacto en el rendimiento laboral, respaldado por un valor de p igual a 0, con una correlación igual 0.978, por lo que la gestión por procesos estaba estrechamente asociada al rendimiento laboral, y que hay una alta probabilidad de que mejore la productividad y eficiencia en el entorno de trabajo, es decir, al adoptar enfoques basados en procesos, existe una alta probabilidad de mejorar significativamente la productividad y eficiencia laboral.

También, Mendieta et al. (2020) en Venezuela desarrollaron una investigación para “formular un estilo de gestión basado en competencias con el fin de abordar el desempeño deficiente de los empleados administrativos debido a la falta de alineación con sus perfiles laborales”. Desde una perspectiva metodológica, el estudio fue de carácter descriptivo. Este enfoque investigativo contribuyó a fortalecer los métodos de selección de personal por parte del departamento de contratación, ya que permitió identificar a los postulantes con el perfil necesario para un puesto de trabajo en función del grado de instrucción y experiencia.

Además, el modelo sirvió como guía para el departamento de capacitación y formación, facilitando la elaboración de planes de entrenamiento que estuvieron en sintonía con las responsabilidades de cada empleado. El trabajo investigativo aborda una importancia fundamental que es la gestión por competencias para mejorar sustancialmente el desempeño laboral, puesto que hoy en día las organizaciones bajo un mundo altamente competitivo deben optar por gestiones innovadoras y emergentes que estén en sintonía con los cambios acelerados que se dan a nivel de todo el mundo en el aspecto y sobre todo económico y comportamental para estar siempre vigentes cumpliendo con los objetivos y metas trazadas.

De la misma manera, Medina et al. (2019) en Chile, realizaron una investigación para “proponer un mecanismo para mejorar los procesos”. Investigación no experimental bibliográfica de diseño descriptivo. La idea fue el resultado del análisis estadístico y el estudio de más de 80 métodos mejorados que se encontraron en la literatura, algunos de los cuales se han utilizado durante al menos 10 años y en al menos 40 organizaciones de fabricación y servicios. A su vez, se adquirió una explicación exhaustiva de los procedimientos necesarios para implantar e integrar sistemas de gestión que cumplan las “Normas ISO”. En conclusión, la propuesta incluyó un conjunto de herramientas que, cuando se utilizan correctamente los procesos en la gestión, mejoran la eficacia y efectividad de los miembros del grupo (líderes de la organización), como resultado del aprendizaje y la contribución resultantes del compromiso de aportar soluciones destinadas a lograr una representación eficaz de los procesos, de forma que sirvan de base para mejorarlos, combinarlos o modificarlos de otro modo.

El presente estudio investigativo, tuvo valor científico al proporcionar una variedad de herramientas que pueden mejorar la gestión del tiempo y fomentar la intervención efectiva de los miembros del grupo, especialmente los líderes organizacionales. Además, destacó la importancia del aprendizaje y la contribución resultante del compromiso de proporcionar soluciones diseñadas para lograr una representación eficaz y facilitar la mejora institucional. Es fundamental destacar el compromiso de los integrantes la 32ª Brigada de Infantería particularmente de los miembros de la alta dirección, porque establecen el ejemplo, contribuyen a la toma de decisiones, impulsan el crecimiento del talento mejorando el clima organizacional, generando un impacto positivo de esta unidad operativa en la comunidad que sirve.

Finalmente, Rodríguez y Pérez (2018) en Ecuador, realizaron una investigación para implantar un procedimiento que permitió gestionar mejor los procesos estratégicos. Estudio de tipo básico, con un descriptivo. Comenzaron con una revisión bibliográfica, exploraron arquetipos de gestión y desarrollan procedimientos, planificación de eventos y diseño teniendo en cuenta el método Deming. Se utilizó para describir los contactos entre las instituciones académicas, sus profesores e investigadores, las empresas o la sociedad que

conducen a los procesos de innovación, que definimos como la difusión de la información en todas sus aristas. De la metodología, se destacaron métodos como el modelado de sistemas, consultas con gerentes y discusiones con expertos universitarios y gerentes para evaluar cambios en los encuestados. Las métricas que componen la planificación de procesos se pudieron entender fácilmente utilizando la aplicación de diagramación Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente (SIPOC). Se concluyó que los puntos de referencia favorables para los gerentes que lideran el proceso y los indicadores de cumplimiento, pertinencia e impacto dieron fe de la eficacia del programa.

La investigación realizada tuvo un enfoque riguroso y completo para desarrollar adecuadamente la gestión de procesos estratégicos. Los métodos utilizados, como el modelado de sistemas y la consulta con expertos, proporcionaron una base sólida para la implementación del procedimiento propuesto. Además, el uso de métricas y puntos de referencia ayudaron a evaluar la eficacia del programa. En este sentido es necesario que en la mirada de la modernización de la gestión pública al 2030 y el Plan de Transformación Institucional al 2034, la 32ª Brigada de Infantería, diseñe y desarrolle la gestión por procesos, junto con el uso de métricas y puntos de referencia, los mismos que pueden contribuir a optimizar los procesos y potencialmente mejorar el desempeño de sus trabajadores y a su vez propender a la innovación, permitiendo la eficiencia y la efectividad organizacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Base teórica que sustenta la investigación

La gestión por procesos y el desempeño laboral se sustentan en la mejora continua que es un principio gerencial que se basa en el mejoramiento de un producto, servicio y organización como un proceso continuo que es componente esencial del control de calidad. Al respecto Malca et al. (2021) afirmó que aproximadamente un siglo de gestión e investigación científica y el éxito empresarial ha puesto en marcha las pautas para aceptar las prácticas de gestión por procesos como esenciales para lograr la mejora continua, donde dicha mejora es importante para el desempeño de los integrantes de una organización.

Esta mejora continua se sustenta en el Ciclo Deming. Este ciclo, también conocido como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un método de gestión iterativo utilizado para el control y la mejora continua de los procesos. Fue desarrollado por el estadounidense William Edwards Deming, un experto en gestión de la calidad. Los cuatro pasos del ciclo PDCA son: Planificar (Plan) que se refiere a establecer los objetivos y procesos necesarios para lograr resultados específicos. Hacer (Do) relacionado a implementar y ejecutar el plan. Verificar (Check) que consiste en evaluar y monitorear los resultados obtenidos mediante la comparación con los objetivos planteados y Actuar (Act)

que involucra a tomar acciones correctivas basadas en los resultados para mejorar continuamente el proceso o el producto (Sodovick et al., 2010).

De acuerdo a las investigaciones realizadas por López et al. (2018), un factor esencial de un óptimo desempeño laboral es la presencia de un intercambio social en el entorno laboral. Este enfoque proporciona una perspectiva fundamental para evaluar la relación inversa de la precariedad laboral y el desempeño laboral. La teoría del intercambio social indica que la reciprocidad fomenta un sentimiento de obligación hacia los demás. De manera similar, en el contexto del desempeño individual, cuando una organización trata a sus empleados con equidad y justicia, se anticipa una respuesta positiva por parte de estos últimos.

Por otro lado, Gonzales et al. (2019), precisó que la gestión por procesos se distingue por su enfoque en las interacciones entre todos los empleados, con la finalidad de precisar sus necesidades y aspiraciones, así como de los clientes externos. El objetivo fundamental de este enfoque es orientar a la empresa hacia la satisfacción de ambas partes involucradas. Este enfoque implica un dinamismo constante y una interrelación profunda con otras variables, incluido el rendimiento laboral.

Además, en la gestión de procesos, es necesario no solo estudiar cuestiones relacionadas con los recursos materiales o financieros, sino también tratar las barreras humanas y las trascendencias relacionadas con las crisis sociales, epidémicas y económicas, por lo que la investigación enfocada hará de la resiliencia de la empresa es clave para el proceso de negocio y productividad en empresas peruanas; también se debe estar al tanto de los acontecimientos sociopolíticos que muchas veces afectan el proceso productivo menoscabando la economía nacional (Gutiérrez et al., 2022).

Finalmente, en relación a los estudios de Morales et al. (2020), refirió que esta gestión se erige como un enfoque de suma relevancia en el ámbito empresarial, se posiciona como una estrategia de alto impacto para optimizar la generación de valor a través del desempeño operativo de la empresa. Para lograrlo, se centra en la gestión eficaz y en la búsqueda constante de la optimización de los procesos. Ello implica la identidad, lealtad y compromiso pleno de cumplir fehacientemente las funciones asignadas para alcanzar los objetivos propuestos para el éxito empresarial que beneficiará a todos los miembros de la institución.

2.2.2 Base teórica de la gestión por procesos

Según Medina et al. (2019), la gestión de procesos es la forma en que una organización gestiona sus procesos para desarrollar su misión, visión, objetivos estratégicos, utilizando un enfoque innovador para operar como sistema interconectado que se esfuerzan por satisfacer a los clientes, pueden responder a lo inesperado y crear valor agregado. Es evidente que esta gestión es más que la visión tradicionalista centrada únicamente en la

funcionalidad, proporcionando un mecanismo para gestionar los procesos de negocio de manera más amplia.

Del mismo modo, la gestión por procesos es un paradigma que rompe con el sistema de trabajar con una operación enfocada únicamente en la funcionalidad, dando lugar a procesos interrelacionados que buscan alcanzar la excelencia centrada en el cliente y además demuestra ser un proceso efectivo que puede ser utilizado en la administración pública (Alarcón y Sánchez, 2018). Además, sirve como cuerpo sólido para la mejora; a su vez, es un instrumento esencial para mejorar en todos sus aspectos la gestión pública. (Salvador et al., 2019).

En estos tiempos, la competitividad requiere que las entidades se desarrollen a través de un enfoque del cambio centrado en los resultados que incide en el desarrollo sostenible y duradero, así como en los servicios públicos. Al respecto, Tamayo (2020) planteó que la modernidad y la transformación emergente debe ser vista como un proceso socioeconómico de industrialización y tecnología, por lo que el futuro, es esencialmente un lugar donde se produce el paso de la sociedad convencional a la contemporánea según los principios del progreso, de sostenibilidad y de desarrollo tecnológico.

Implementar este tipo de gestión es un camino arduo que requiere de compromiso e identidad institucional, donde a través del tiempo varias organizaciones han propuesto estructuras funcionales diversas a lo largo de los años (Medina et al., 2019). Pero el éxito de una institución está de acuerdo de que si sus procesos organizacionales estén direccionados con los objetivos estratégicos; además, de que los colaboradores comprendan su rol en el cumplimiento de sus funciones. Por ello, es fundamental que los líderes se involucren en el proceso de apoyar a afrontar los cambios emergentes que conduzcan a la excelencia empresarial (Morales et al., 2020).

Además, Lim et al. (2019), reportó que la gestión por procesos implica pensar en el cliente o usuario, ello implica encontrar soluciones frescas e innovadoras para satisfacer las necesidades del usuario sea una institución pública o privada. En este sentido, es importante de usar una lente centrada en el cliente que se centra en el valor de uso y el propio contexto del cliente.

Asimismo, se requiere como un aspecto prioritario el compromiso de los directivos o funcionarios para la ejecución de esta estrategia de gestión y demás integrantes de la organización, así como del trabajo de un equipo profesional capaz de germinar y plasmar ideas innovadoras (Medina et al., 2019). Del mismo modo conforme con la regulación legal de la gestión de procesos, que define la función de la coordinación administrativa entre estructuras y órganos de gobierno, es necesario designar un responsable con amplios conocimientos técnicos y legales con amplia preparación en asuntos netamente normativos

para no caer en vacíos que pueden comprometer y direccionar a la organización en problemas legales y tributarios (PCM, 2013).

Referente a lo expresado por Morales et al. (2020) y Medina et al. (2019), se puede precisar que la gestión de procesos es un sistema moderno que direcciona a las instituciones operar de manera más eficiente, adaptarse a los cambios emergentes y ofrecer un mayor valor a sus clientes. Es un enfoque que va más allá de la visión tradicionalista y es esencial para triunfar en el clima empresarial actual, pero requiere del compromiso sólido de la alta administración, de todos los integrantes de la entidad y de un equipo profesional capacitado donde la toma de decisiones efectivas son componentes esenciales para garantizar una ejecución productiva de este modelo de gestión, que puede generar mejoras significativas en el desempeño de sus colaboradores.

Metodología para la gestión por procesos: documento orientador

El gobierno de Perú desde años atrás se propuso llevar a cabo la modernización la gestión de sus organismos públicos constituyentes. Es por ello, a través del “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (PCM, 2013).

Siendo un objetivo de la norma poner en marcha la gestión por procesos en todos los órganos de gobierno para obtener resultados positivos atendiendo los requerimientos y servicios de la población, el órgano de gobierno lo realiza mediante el documento “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021” (PCM, 2013).

Dicho documento de lineamientos enfatizó que el apoyo y compromiso de la alta dirección en las instituciones mencionadas como una condición obligatoria es poner en práctica la gestión por procesos de las instituciones estatales. También es necesario pensar en el proceso de inducción, referidos a la calidad y mejora continua. Los requisitos previos y las medidas de capacitación deben integrarse en el proceso de información y debe tenerse en cuenta en el plan de trabajo de adopción de la gestión del proceso (PCM, 2013).

La modernización de la gestión pública emerge como un pilar fundamental para impulsar el progreso, la transparencia y la satisfacción ciudadana, al respecto se realizó la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuyo plazo de ejecución se había establecido inicialmente hasta el año 2021. Esta política, fundamentada en cinco pilares y tres ejes transversales, dentro de los cuales se encuentra la gestión por procesos, se distingue por su enfoque gerencial e institucional, con un fuerte énfasis en la mejora de los sistemas administrativos que respaldan las funciones gubernamentales. Durante este periodo, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM lideró esfuerzos y políticas destinadas a fortalecer la eficiencia y operatividad de las entidades públicas. Desde

una perspectiva metodológica, la “Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM” establece tres etapas para ponerlo en práctica: a) Precisión de los procesos, b) Supervisión, evaluación y regulación de los procesos, y c) Perfeccionamiento de los procesos (PCM, 2018).

Posteriormente, a partir de 2022 y con una proyección hasta 2030, se dio inicio a una segunda fase de modernización con un enfoque específico en mejorar la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano. En este periodo, la SGP ha canalizado sus esfuerzos hacia la optimización de la atención al público, buscando establecer una Administración Pública centrada en resultados y altamente receptiva a las necesidades de los ciudadanos. Para lograr una implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) al 2030 las entidades públicas deben articular entre sí, de manera intersectorial e intergubernamental, buscando un enfoque de abajo hacia arriba con la incorporación de representantes de la entidad interesada que sirva de nexo y proporcione la información oportuna para la toma de decisiones y la creación de estrategias (PCM, 2022). Todo ello respaldado por la “Norma Técnica N° 001-2022-SGP-PCM”, en donde se propone un medio para evaluar la calidad de bienes y servicios a través de un cuestionario de autoevaluación, en el cual se organiza las preguntas según los componentes del marco conceptual de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública hasta el año 2030. El objetivo es evaluar integralmente el grado en que los diversos aspectos de este modelo conceptual contribuyen a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, así como a cerrar brechas, es decir, los resultados de la autoevaluación proporcionan una medida del nivel de madurez que el servicio posee en términos de calidad (PCM, 2022).

Ambas etapas de modernización han sido guiadas por la formulación concertada de la PNMGP, proceso que ha involucrado a diversos actores y esfuerzos compartidos. Esta política no solo ha fungido como un marco estratégico, sino que también ha servido como una herramienta integral para alinear los esfuerzos gubernamentales con la visión de una administración más eficiente y orientada al servicio ciudadano.

Dimensiones de la gestión por procesos.

Referente a las dimensiones de la gestión por procesos, en el “Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” muestra las tres técnicas o dimensiones (PCM, 2013), las mismas que son:

Procesos estratégicos.

Estos procesos tienen a su cargo analizar las condiciones y necesidades de la población, el mercado y a los socios para dar respuesta a dichas necesidades con condiciones estratégicas (procesos de gestión a cargo de los altos directivos: marketing, recursos humanos, gestión de calidad) (PCM, 2013).

Estos procesos dan orientación a la gestión, estableciendo y supervisando sus, política, estrategias, metas y objetivos estratégicos, impactando positivamente.

Dentro de los indicadores de este proceso tenemos:

El planeamiento estratégico. Es la acción de proyección y sostenimiento de las organizaciones y a las personas en función de las capacidades competitivas. Es decir, ofrece una perspectiva a largo plazo de quiénes y cómo queremos ser en el futuro. De hecho, es un proceso que debe estar vinculado e interrelacionado con todos los actores de la organización para que todos los objetivos estratégicos diseñados se traduzcan en resultados concretos (PCM, 2013).

Objetivos estratégicos. Son metas o propósitos que deben alcanzar las organizaciones públicas o privadas. Esta es una especificación de tareas que una organización quiere completar dentro de un cierto período de tiempo. Con base en estos objetivos, puede determinar qué decisiones y acciones deben tomarse para conducir una organización en la dirección deseada. (PCM, 2013).

Procesos operativos o misionales.

Son procesos de interacción inmediata con el cliente (procedimientos operativos esenciales para realizar el producto/servicio, que el cliente percibe y evalúa su calidad). Se denominan así a los procesos en los que interviene un ciudadano o destinatario a partir de las demandas y expectativa de sus necesidades que deben ser satisfechos, estos procesos deben generar valor agregado (PCM, 2013).

Los indicadores de este proceso son:

Eficacia. Se refiere a conseguir las metas, objetivos y estándares diseñados para cumplir los requerimientos y aspiraciones de la población. Es decir, en qué medida se ejecutan las funciones previstas y se logran los efectos deseados (PCM, 2013).

Eficiencia. Está referido a optimizar los resultados obtenidos relacionados con los activos disponibles y los recursos comprometidos o utilizados para lograr estos resultados (PCM, 2013).

Empoderamiento (Empowerment). Involucra otorgar poder y deberes para tomar decisiones y la realización de tareas a los empleados para adoptar decisiones en sus tareas cotidianas, donde reside el conocimiento y la comprensión relacionados con el trabajo (PCM, 2013).

Procesos de soporte.

Son los encargados de dotar a la entidad del total de recursos requeridos, incluyendo personas, máquinas y materias primas, para crear el valor adicional necesario para los consumidores (contabilidad, compras, nómina, sistemas de información) (PCM, 2013).

Según la (PCM, 2013), los indicadores de este proceso son:

Recursos humanos. Se refiere a todos los colaboradores de la empresa representado por los funcionarios, directivos y colaboradores en general.

Recursos financieros. Se refiere activos con cierto nivel de liquidez. Como los fondos en efectivo que generalmente en las instituciones públicas emanan del presupuesto anual y los generados también por la misma institución por medio de sus proyectos productivos, es decir, activos que la empresa puede utilizar fácilmente como capital.

Recursos materiales. Son bienes materiales que posee una entidad o institución. para cumplir y lograr sus fines, por ejemplo: locales, materias primas, equipos, herramientas. equipos de información y comunicación, entre otros.

A estos tipos o categorías de gestión por procesos, por la naturaleza del presente estudio le sumamos los procesos de evaluación y control.

Procesos de control y evaluación.

Los procesos de control están relacionados con la comprobación de modelos técnicos numéricos y cualitativos para la realización de actividades específicas que emplean recursos. Los modelos de referencia utilizados en el control de procesos se derivan de la tecnología de fabricación utilizada: el mantenimiento de los motores de las unidades motorizadas, la elaboración de informes periciales militares o cualquier otra actividad en el cumplimiento de las funciones (Hintze, 2018).

Mientras que la evaluación de procesos, se refiere fundamentalmente a la comparación de los objetivos alcanzados con los objetivos propuestos, es decir se refiere a la medición de la efectividad de todo el proceso de la organización

Los indicadores de este proceso son:

Control y evaluación de actividades. Este control y evaluación es importante para verificar y medir la efectividad de los colaboradores en torno a la obtención de los objetivos institucionales (Hintze, 2018).

Control y evaluación de los recursos. Este control y evaluación se refiere fundamentalmente al adecuado uso de todos los recursos para aplicar contablemente el costo beneficio para controlar y evaluar la relación entre los recursos efectivamente utilizados y debidamente empleados (Hintze, 2018).

2.2.3 Base teórica del desempeño laboral

A cerca del desempeño laboral Chiavenato (2011), refirió que es la forma en que los empleados adoptan los medios y estrategias Conforme a los propósitos y fines establecidos por la organización.

El desempeño laboral, son acciones, comportamientos y resultados medibles de esas acciones, conductas y extensiones en los que los empleados participan, se conectan y aportan al cumplimiento de los objetivos (Vargas y Flores, 2019).

Dicho desempeño puede medirse en función de las labores, quehaceres o deberes designados a empleados de toda índole cuyos resultados deben reflejar las metas y objetivos esperados, abarcando, ciertamente, otros factores como calidad, cantidad y capacidades. También es posible examinar desde un punto de vista de contexto, es decir, los empleados contribuyen a la cultura y el ambiente laboral, así como de las actividades adicionales que crean el bienestar colectivo (Hernández, 2023).

El desempeño laboral se correlaciona con el bienestar social, crea un binomio complementario en las organizaciones, mejora el nivel de bienestar de los empleados., desarrolla factores asociados con las partes del cuerpo, que son sinónimo de calidad de vida satisfactoria y saludable, emociones, acciones encaminadas a una actitud positiva y un nivel de estrés adecuado. Ahorro laboral, económico, de promoción y cultural para mejorar la salud financiera, el profesionalismo, la orientación de carrera y las perspectivas en la organización (Hernández, 2023).

Es necesario entender la relevancia del personal de una organización en toda organización, al respecto Valiente et al. (2020), opinaron que el personal es un aspecto decisivo para que una institución alcance sus objetivos estratégicos. Cuando sus empleados hacen todo lo posible para que sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos contribuyan al éxito de su organización, necesita una fuerza laboral que esté abierta al cambio y siempre motivada para mantener la competitividad de su organización.

En relación a lo expresado por Vargas y Flores (2019), el desempeño laboral es un componente esencial de la gestión que resalta acciones, comportamientos de los colaboradores en la realización de sus funciones y que está relacionado de manera directa con el bienestar social y la salud laboral que es fundamental en la gestión de toda organización, donde el control y evaluación efectiva del desempeño son prácticas clave para fomentar el desarrollo, vigencia y permanencia institucional en este mundo altamente competitivo.

Evaluación del desempeño laboral.

El desempeño laboral debe ser evaluado en forma completa e integral, no puede restringirse solo a la evaluación superficial y unidireccional por parte del supervisor en relación con el desempeño funcional del subordinado; es esencial investigar a fondo para identificar la causa y establecer el mismo punto de vista del evaluado (Chiavenato, 2011). Por lo tanto, dicha evaluación es fundamental para las instituciones, porque permite identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, así como los factores que influyen en su rendimiento. Para que esta evaluación sea efectiva, debe ser completa e integral, es decir, debe considerar todos los aspectos del desempeño del empleado, tanto los cuantitativos como los cualitativos.

Existen diferentes formas de valorar el rendimiento, pero la actual y más efectiva es la evaluación integral, que alude al entorno general que rodea a cada trabajador. Es una evaluación que se lleva a cabo de manera circular, donde todos los componentes poseen algún tipo de comunicación con el elemento bajo evaluación (Chiavenato, 2011).

Este enfoque se considera un método exhaustivo y completo de evaluación debido a que proporciona información de todos los lados. La evaluación 360° le da al líder la oportunidad de adaptarse a las diferentes necesidades que recibe en el lugar de trabajo o de diferentes compañeros. Las evaluaciones pueden ser muy frágiles sin una preparación adecuada o una actitud receptiva y la aceptación de una evaluación tan exhaustiva y atractiva (Chiavenato, 2011).

Dimensiones del desempeño Laboral.

Para la presente investigación se ha considerado las siguientes dimensiones:

Desempeño en el puesto. Se refiere al desempeño eficiente para alcanzar con éxito y eficacia los objetivos de la organización donde el talento humano cumple una función decisiva (Chiavenato, 2011).

Este enfoque se considera un enfoque rico y completo. En este mundo competitivo, urge dar respuesta a las necesidades y demandas organizacionales utilizando la originalidad, capacidad de liderazgo y colaboración en grupo para alcanzar la excelencia. El servicio se presta sobre la base del buen hacer. En este sentido, es necesario enfatizar la formación continua, superar el enfoque tradicional que enfoca su atención en la obtención de datos y los procesos operativos, y dar paso a una imagen caracterizada por la flexibilidad de pensamiento y la autoconciencia que permita la permanencia y vigencia organizacional (Díaz y Chávarry, 2022)

Compromiso institucional. Es la identificación del empleado con su institución y el espíritu de cuerpo que muestra en todas las actividades y actividades previstas por la entidad (Chiavenato, 2011).

Cooperación y trabajo en equipo. Podemos pensarlo como desempeño, cooperación y trabajo en equipo, porque todos los empleados necesitan trabajar en equipo, independientemente de sus actitudes individualistas y competitivas. Todos los empleados deben reconocerse como miembros de un grupo y trabajar en equipo; el mismo debe estar decidido a lograr objetivos que son difíciles de lograr individualmente (Chiavenato, 2011).

Productividad laboral. Esta dimensión se concibe como la producción media en un tiempo determinado. Se mide en cantidad física o valor de bienes y servicios (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, a causa de la elevada solicitud por parte de los usuarios, así como problemas como la insuficiencia de personal., las condiciones ambientales inapropiadas y la ausencia de algunas herramientas tecnológicas, repercuten de manera negativa en el

desempeño laboral, traduciéndose en empleados ineficientes, lo que reduce la productividad de la organización (Campos et al., 2019).

De lo mencionado por Morales et al. (2020) sobre la gestión por procesos y Vargas y Flores (2019) sobre el desempeño laboral, se evidencia que presentan una incidencia recíproca, representando una relación fundamental en una organización. Un enfoque eficaz en la gestión de procesos mejora adecuadamente la eficiencia, la satisfacción de los colaboradores y su desempeño en la empresa. Esta relación recíproca es esencial para toda institución en un contexto corporativo cada vez más desafiante y exigente en una realidad socioeconómica en constante cambio.

2.3 Definición de términos

Desempeño laboral

Se refiere al modo que los colaboradores adoptan los medios y estrategias adecuados de acuerdo con los objetivos empresariales que implica la medición de la eficiencia y eficacia con la que el trabajador lleva a cabo el cumplimiento de sus funciones en torno al trabajo encomendado (Chiavenato, 2011).

Gestión por procesos

Es la forma en que una institución gestiona sus procesos para desarrollar su misión, visión, metas y estrategia, por lo que utiliza un enfoque para operar en forma de sistemas interconectados que buscan satisfacer a los clientes, ser capaces de responder a situaciones de emergencia (Medina et al., 2019).

Proceso

Conjunto de acciones interconectadas que permiten convertir insumos en resultados realizando de manera estructurada y secuencial. Es decir, todo proceso genera un producto o resultado destinado a un usuario, sea interno o externo. Para que los procesos se desarrollen adecuadamente en las organizaciones, es vital el capital humano que debe estar comprometido con el cumplimiento de sus funciones (PCM, 2013).

Procesos estratégicos

Conjunto de actividades clave y decisiones que una organización lleva a cabo para diseñar, implementar y ejecutar su estrategia empresarial. Estos procesos están estrechamente alineados con los objetivos y metas estratégicas (PCM, 2013).

Productividad laboral

Está referida a la eficiencia y volumen de producción o servicios que un trabajador puede generar en un período de tiempo específico, generalmente en relación con las horas de trabajo y a los recursos empleados.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

La gestión por procesos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022

2.4.2 Hipótesis específicas

Los procesos estratégicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022

Los procesos operativos o misionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Los procesos de soporte se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Los procesos de valuación y control se relacionan significativamente con evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.

Capítulo III. Método

3.1 Enfoque de investigación

El estudio investigativo se desarrolló con el enfoque cuantitativo, según (Sánchez et al. 2018), es un enfoque “en la que se emplea procedimientos cuantitativos y estadísticos para recoger información y procesarla; emplea procedimientos hipotético deductivos” (p. 80). Del mismo modo este enfoque “pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 7).

3.2 Tipo de investigación

El tipo del estudio es básico. Sánchez et al. (2018), indicó que es el “tipo de investigación orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos sin una finalidad práctica específica e inmediata. Busca principios y leyes científicas, pudiendo organizar una teoría científica. Es llamada también investigación científica básica” (p. 79).

3.3 Nivel de investigación

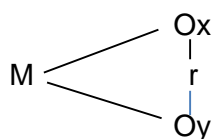
El nivel es relacional cuyo objetivo fue entender la relación o grado de conexión entre dos variables específicas (gestión por procesos y el rendimiento laboral). Para lograrlo, se procedió a medir y cuantificar estas variables, analizando sus resultados y estableciendo sus conexiones. Estas correlaciones se respaldan con hipótesis que fueron sometidas a pruebas para su validación (Hernández y Mendoza, 2018).

3.4 Diseño de investigación

En concordancia con el tipo y nivel del estudio el diseño fue correlacional-transversal. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 109).

Así mismo fue transversal ya que el acopio de información se realizó en un tiempo único, en un momento específico.

El esquema es:



Dónde:

M = Muestra

Ox = Variable 1: Gestión por procesos

Oy = Variable 2: Desempeño laboral

r = Relación entre variables.

3.5 Población y muestra de estudio de estudio

El grupo poblacional estuvo integrado por 122 trabajadores de la 32ª Brigada de Infantería de Trujillo del Ejército del Perú. La muestra probabilística lo constituyeron 93 empleados, la misma que fue determinada por la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 p q}$$

Esta fórmula se basa en diferentes factores como el nivel de confianza, el margen de error deseado y la variabilidad de los elementos poblacionales.

Z se refiere a las desviaciones estándar que separa el valor observado del valor esperado su valor es aproximadamente 1,96 con un error estimado del 5%. Del mismo modo p y q son las estimaciones proporcionales de un evento o característica en la población y que toman valores conservadores de 0,5. Asimismo, E se denomina el margen de error que puede variar de 1% al 10%, dependiendo de las características de la muestra. Para nuestro caso se tomó el 5% (0.05) por tratarse de una muestra relativamente homogénea.

De acuerdo a los datos empleados, el resultado es:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 122}{(122 - 1)0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 92.78$$

$$n = 93$$

3.6 Variables de investigación

3.6.1 Definición conceptual

Variable 1. Gestión por procesos

La gestión de procesos es la forma en que una institución gestiona sus procesos para desarrollar su misión, visión, objetivos y estrategia a través de un enfoque de operaciones utilizando sistemas interconectados que buscan satisfacer a los clientes, responder a emergencias y crear valor en la capacidad de contribuir (Medina et al., 2019).

Dimensiones:

Procesos estratégicos. Son procesos que tienden a analizar las necesidades y condiciones sociales, el mercado y a los colaboradores institucionales para dar respuesta a dichas necesidades con condiciones estratégicas (PCM, 2013).

Procesos operativos o misionales. Son aquellos que se relacionan directamente con el usuario para que éste perciba y evalúe el producto o servicio (PCM, 2013).

Procesos de soporte. Son los encargados de dotar a la institución de los recursos necesarios y suficientes, incluyendo personas, máquinas y materias primas, para crear el valor añadido requerido por el usuario (PCM, 2013).

Procesos de control y evaluación. Son procesos que están relacionados con la verificación de modelos técnicos cuantitativos y cualitativos para la realización de actividades específicas que emplean recursos (Hintze, 2018).

Variable 2. Desempeño laboral

Manera en que los colaboradores adoptan los medios y estrategias adecuados de acuerdo con las metas y objetivos para el adecuado cumplimiento de sus funciones (Chiavenato, 2011).

Dimensiones

Desempeño del puesto. Se refiere a la capacidad y rendimiento del empleado para alcanzar los objetivos asociadas a su puesto o cargo dentro de una organización (Chiavenato, 2011).

Compromiso institucional. El compromiso institucional se define como la conexión que el empleado establece con su organización y la energía positiva que demuestra con lealtad y entrega en el proceso productivo de bienes y/o servicios (Chiavenato, 2011).

Cooperación y trabajo en equipo. Es acción de laborar juntos o en conjunto para lograr los objetivos compartidos combinando habilidades, conocimientos y esfuerzos de manera coordinada y organizada (Chiavenato, 2011).

Productividad. Es la eficiencia y efectividad con la que se realizan las tareas, es decir, es la relación entre los recursos (tiempo y esfuerzo) invertidos por un trabajador y los resultados que logran en términos de producción o valor añadido (Chiavenato, 2011).

3.6.2 Definición operacional

Variable 1. Gestión por procesos

Conjunto de procedimientos y métodos que abarcan la formulación de la misión, visión, objetivos y estrategias mediante un enfoque operativo, el cual fue evaluado mediante un cuestionario de 16 ítems, empleando la Escala de Likert.

Según Sánchez et al. (2018), esta escala es un método de medición de actitudes y opiniones. Es una escala psicométrica que se utiliza comúnmente en encuestas de investigación. Esta técnica implica presentar una declaración o pregunta al encuestado y requerir que elija uno de los cinco aspectos que se le presenta para expresar su opinión.

Dicha Escala se utilizó en las dos variables y sus dimensiones.

Para la gestión por procesos la escala utilizada fue:

Tabla 1

Escala, valores, niveles y rangos de la gestión por procesos

Escala y valores	Niveles y rangos
“Nunca”: 1	Inadecuado:
“Casi nunca”: 2	(16; 37)
“A veces”: 3	Poco Adecuado:
“Casi siempre”: 4	(38; 59)
“Siempre”: 5	Adecuado:
	(60; 80)

Nota. Elaboración propia

Dimensiones:

Procesos estratégicos. Son procesos alineados con la estrategia y que contribuyen de manera efectiva a lograrlos objetivos estratégicos que fue medido por un cuestionario conformado por 4 ítems.

Procesos operativos o misionales. Son procesos que se relacionan de manera directa con las actividades que permiten la satisfacción de los usuarios y que fue medido mediante un cuestionario de 4 ítems.

Procesos de soporte. Son los procesos que garantizan y respalda las acciones y operaciones principales de la organización que fue medido mediante un cuestionario constituido por 4 ítems.

Procesos de control y evaluación. Son procesos que supervisan, evalúan y controlan de manera continua y sistemática el desempeño de todas las operaciones de una organización, que fue evaluado por un cuestionario de 4 ítems.

Variable 2. Desempeño laboral

Es el proceso de medir, evaluar y gestionar el rendimiento de un trabajador en el lugar de trabajo, cuya información se acopió mediante un cuestionario conformado por 16 ítems.

Para el desempeño laboral la escala utilizada fue:

Tabla 2

Escala, valores, niveles y rangos del desempeño laboral

Escala y valores	Niveles y rangos
“Nunca”: 1	Inadecuado:
“Casi nunca”: 2	(16; 50)
“A veces”: 3	Poco Adecuado:
“Casi siempre”: 4	(51; 66)
“Siempre”: 5	Adecuado:
	(67; 80)

Nota. Elaboración propia

Dimensiones

Desempeño del puesto. Se determinó mediante indicadores específicos y medibles que reflejen la calidad y eficiencia del trabajo realizado mediante un cuestionario de 4 ítems

Compromiso institucional. Es la identificación expresada en la lealtad de hacer quedar bien a la organización en cualquier tipo de circunstancias que se evidenció mediante un cuestionario de 4 ítems

Cooperación y trabajo en equipo. Está referida a la disposición de las personas a colaborar en la acción conjunta y organizada de un grupo para alcanzar un objetivo común

Productividad. Se evaluó mediante indicadores específicos y medibles que representen la relación entre la producción o resultados obtenidos y los recursos utilizados con un instrumento de 4 ítems

3.7 Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de la gestión por procesos y el desempeño laboral

Componentes de la variable gestión por procesos				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Procesos estratégicos	- Planeamiento estratégico. - Objetivos estratégicos. - Metas y objetivos. - Plan operativo institucional.	1; 2; 3; 4		
Procesos operativos o misionales	- Eficiencia. - Eficacia. - Empoderamiento.	5; 6; 7; 8	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3	Inadecuado: (4; 9) Poco Adecuado: (10; 15)
Procesos de soporte	- Recursos humanos. - Recursos financieros - Recursos materiales	9; 10; 11; 12	Casi siempre: 4 Siempre: 5	Adecuado: (16; 20)
Procesos de control y evaluación	- Control y evaluación de las actividades. - Supervisión y valoración de los recursos.	13; 14; 15; 16		
Componentes de la variable desempeño laboral				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Desempeño del puesto	- Cumplimiento de objetivos - Esfuerzo para lograr las metas	1; 2; 3; 4		
Compromiso institucional	- Identificación con la organización - Entusiasmo en la realización de actividades y acciones programadas	5; 6; 7; 8	Nunca: 1 Casi nunca: 2 A veces: 3	Inadecuado: (4; 15) Poco Adecuado: (16; 18)
Cooperación y trabajo en equipo	- Lograr mejoras - Emprendimiento de proyectos innovadores - Colaboración permanente	9; 10; 11; 12	Casi siempre: 4 Siempre: 5	Adecuado: (19; 20)
Productividad	- Eficiencia - Eficacia - Resultados	13; 14; 15; 16		

Nota. Elaboración propia

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

“Las técnicas son los medios utilizados para adquirir la información de una situación o fenómeno, de acuerdo a los propósitos de la investigación. Pueden ser directas o indirectas” (Sánchez et al., 2018, p. 120).

En la investigación se utilizó la encuesta.

Un instrumento es una herramienta de recolección de información. Puede presentarse en forma de guía, manual, dispositivo, encuesta, cuestionario o prueba psicométrica (Sánchez et al., 2018).

Se utilizó como instrumento el cuestionario:

Un cuestionario para evaluar la gestión por procesos de 16 ítems, distribuidas en 4 ítems para cada una de sus dimensiones, elaborada por la autora.

Un cuestionario para medir el desempeño laboral de 16 ítems, distribuidas en 4 ítems para cada una de sus dimensiones.

Validez

La validación de los instrumentos se realizó por juicio de expertos, quienes evaluaron el instrumento de acuerdo a la ficha de validación.

Confiabilidad

La confiabilidad se realizó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach procesando los datos provenientes de una muestra piloto. Los resultados son:

Tabla 4

Confiabilidad del instrumento de la gestión por procesos y del desempeño laboral

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Gestión por procesos	0.945	16
Desempeño laboral	0.941	16

Nota. Cuestionario aplicado a la muestra piloto en setiembre de 2023

Como los valores encontrados fueron mayores que 0.900, entonces los instrumentos que evaluaron a las variables son altamente confiables.

3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Según Hernández y Mendoza, (2018), el procesamiento se refiere a los análisis cuantitativos de los datos que se emplearán para cumplir con los objetivos propuestos. Para ello fue necesario emplear la Estadística Descriptiva y la Inferencial. Obtenidos la información por la aplicación de los instrumentos, en primer lugar, se ordenó dicha información recopilada. Este proceso de organización es esencial para establecer una base sólida de trabajo. Posteriormente, se procedió al procesamiento de la información, presentándola en tablas y

figuras. Esto permitió visualizar de manera más clara los patrones y tendencias presentes en los datos.

Una vez que los datos estuvieron organizados y representados gráficamente, se prosiguió con la determinación de las frecuencias absolutas, las frecuencias relativas y el promedio. Estos cálculos fueron fundamentales para comprender el comportamiento de las variables y obtener un resumen estadístico de los mismos.

Luego, se analizó e interpretó los resultados. Para ello, se tomó en cuenta las frecuencias relativas y los promedios de las variables y sus dimensiones. Estos indicadores estadísticos proporcionaron información valiosa para comprender la importancia de ciertos aspectos en el conjunto de datos y extraer conclusiones significativas.

Finalmente se llevó a cabo la prueba de hipótesis utilizando el estadístico Rho de Spearman basado en los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov que se empleó por tener una muestra mayor de 50 elementos. El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando la herramienta SPSS (v. 27.0).

Capítulo IV. Resultados

4.1 Análisis descriptivo

Tabla 5

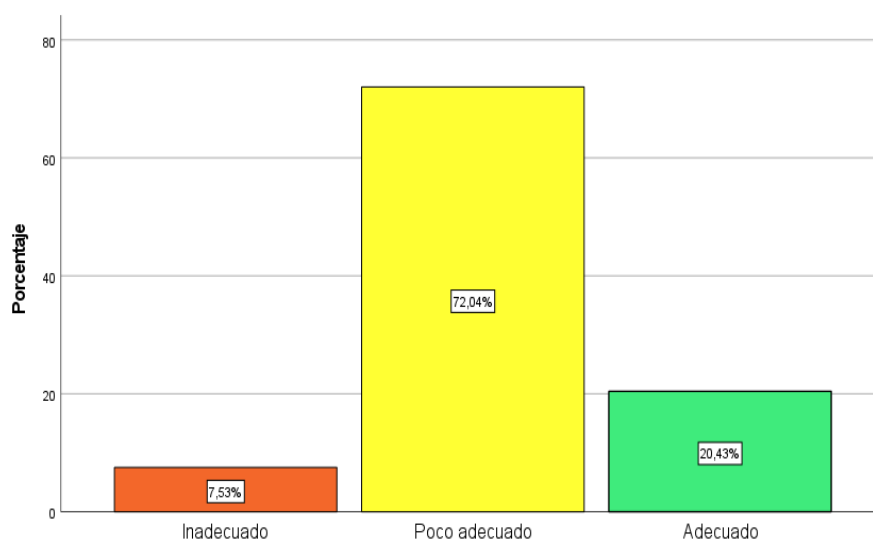
Gestión por procesos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	7	7,5
“Poco adecuado”	67	72,1
“Adecuado”	19	20,4
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 1

Gestión por procesos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Se observó que el 72,1% de los trabajadores, opinaron que la gestión por procesos es poco adecuada, el 20,4% indicó que es adecuada y el 7,5% inadecuada. Este resultado obedeció porque las dimensiones de dicha gestión también fueron poco adecuadas, sin embargo, se debe aclarar que no se da en todos los aspectos, ya que su eficacia puede depender de diversos factores incluyendo la naturaleza de la institución, su cultura organizacional y sus objetivos. Es fundamental que la organización analice en detalle los motivos detrás de esta percepción y tome medidas adecuadas para abordar las preocupaciones de los empleados y optimizar el comportamiento organizacional.

Tabla 6

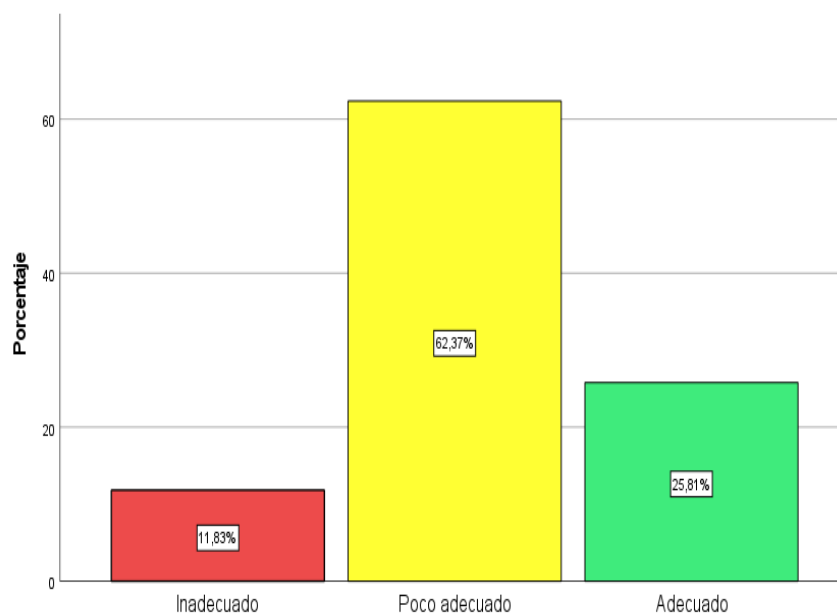
Procesos estratégicos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	14	15,1
“Poco adecuado”	58	62,4
“Adecuado”	21	22,6
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 2

Procesos estratégicos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

En relación al procesamiento de datos, se tuvo que el 62,4% de los trabajadores indicaron que los procesos estratégicos son poco adecuados, el 22,6% indicó que son adecuados y el 15.1% inadecuados. Este resultado se debió porque en algunos casos el planeamiento no se realizó adecuadamente, ni en forma participativa con todos los trabajadores, algunos objetivos no fueron pertinentes ni se llegaron a alcanzarlos, la inteligencia, inspectoría y asesoría legal si bien es cierto cumplen con su función, pero en casos muy aislados no lo hicieron, retrasando muchas veces la toma de decisiones.

Tabla 7

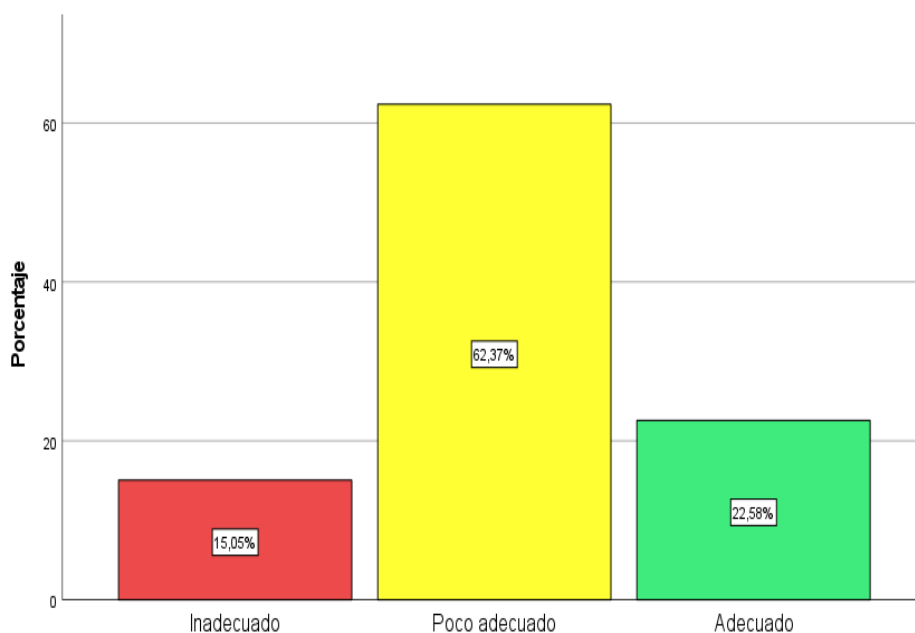
Procesos operativos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	14	15,1
“Poco adecuado”	58	62,3
“Adecuado”	21	22,6
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 3

Procesos operativos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Los resultados reportaron que el 62,3% de los trabajadores, indicaron que los procesos operativos o misionales son poco adecuados, el 22,6% indicó que son adecuados y el 15,1% inadecuados. Este resultado se debe porque en algunos casos no se alcanzaron los objetivos y metas institucionales, sobre todo por falta de recursos ya sean humanos, materiales o financieros, ello implicó también que algunas acciones planificadas estratégicamente no se cumplieron totalmente y por la misma disciplina y normatividad en aspectos estratégicos no se delegaron responsabilidades.

Tabla 8

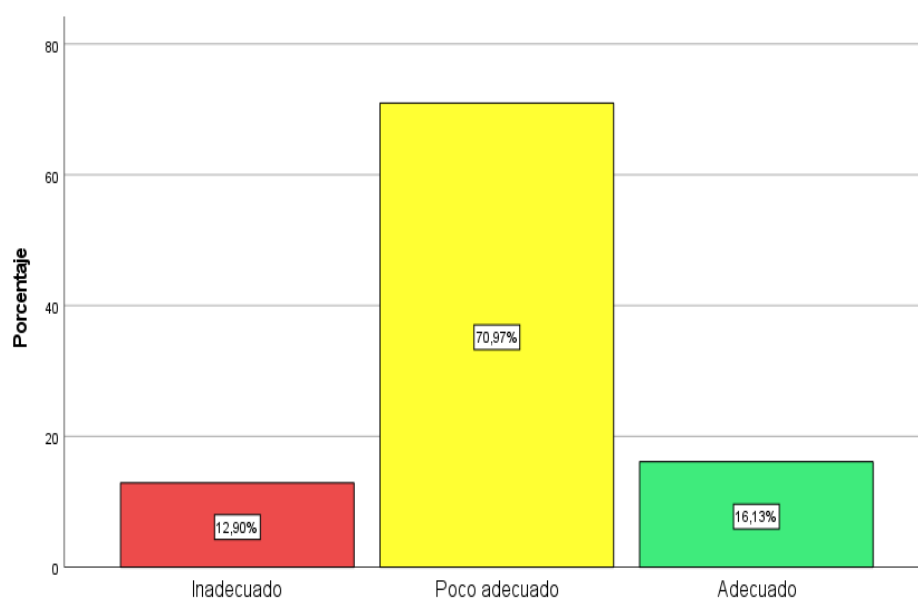
Procesos de soporte en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	12	12,9
“Poco adecuado”	66	71,0
“Adecuado”	15	16,1
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 4

Procesos de soporte en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Los resultados reportaron que el 71,0% de los colaboradores indicaron que los procesos de soporte fueron poco adecuados, el 16.1% indicó que son adecuados y el 12,9% inadecuados. Este resultado se debe porque en algunos casos los objetivos institucionales no se alcanzan plenamente, para ello fue necesario que la institución utilizara estrategias para optimizar los procesos de soporte mejorando los flujos de trabajo y medidas la comunicación efectiva con los empleados. Esto puede ayudar a abordar las preocupaciones expresadas por los empleados en la mejora de dichos procesos

Tabla 9

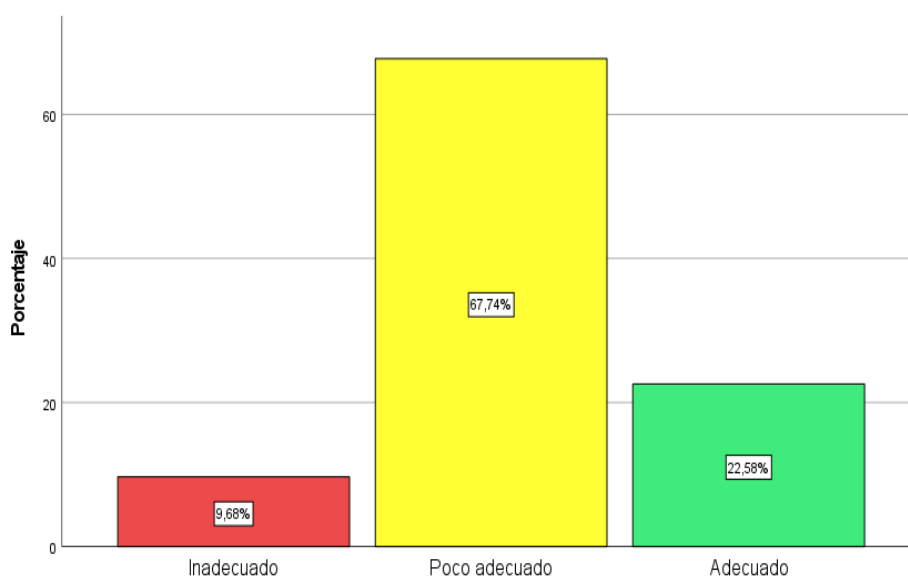
Procesos de control y evaluación en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	9	9,7
“Poco adecuado”	63	67,7
“Adecuado”	21	22,6
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 5

Procesos de control y evaluación en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Los resultados precisaron que, el 67,7% de los trabajadores indicaron que los procesos de control y evaluación fueron poco adecuados, el 22,6% indicó que son adecuados y el 9,7% inadecuados. Este resultado se debe porque en casos aislados el control y evaluación del desarrollo de las actividades se realizaron en tiempos muy prolongados lo que se debería hacer periódicamente, sin embargo el control y la evaluación de los recursos si se realizaron de acuerdo a lo programado con la finalidad de corregir oportunamente las deficiencias que se encuentren, sin embargo, se descuidó algo la autoevaluación como mecanismo de control, se evidenció del mismo modo que existen las auditorías externas, sin embargo, las internas se realizaron esporádicamente, por lo que muchas previsiones y recomendaciones para mejorar la gestión no se llevaron a cabo.

Tabla 10

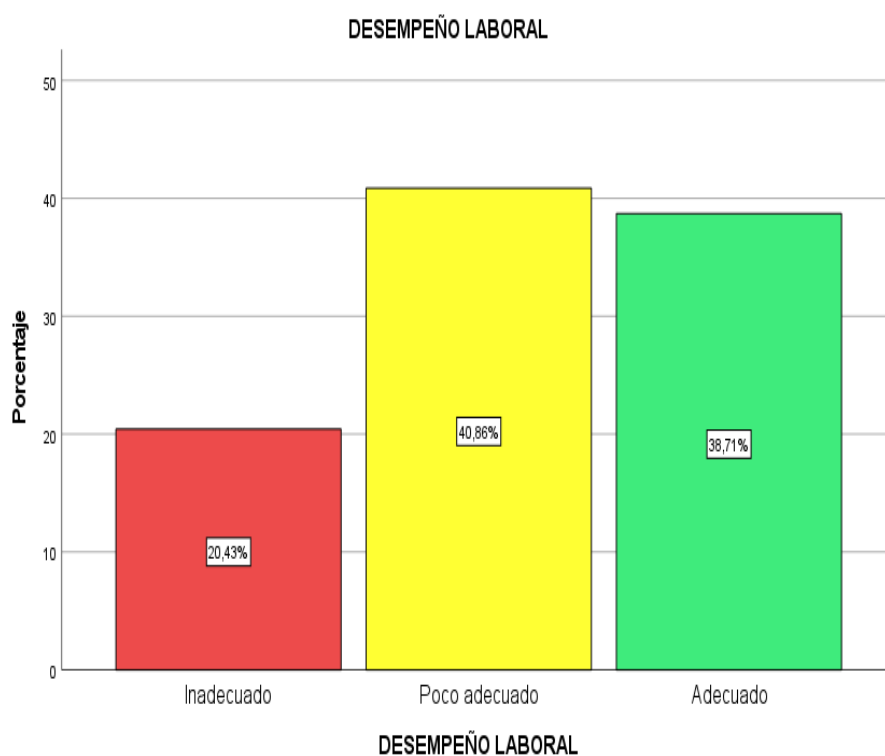
Desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	19	20,4
“Poco adecuado”	38	40,9
“Adecuado”	36	38,7
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 6

Desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Referente a los resultados, del 40,9% de los trabajadores su desempeño laboral fue poco adecuado, del 38,7% fue adecuado y del 20,4% fue inadecuado. Este resultado es debido porque tanto el desempeño del puesto, el compromiso institucional, la cooperación y trabajo en equipo fueron también poco adecuados. Este hecho es fundamental para la sostenibilidad y vigencia de una institución porque ayuda a la eficiencia, calidad, satisfacción de los usuarios, la reducción de costos y la motivación de los trabajadores, lo que a su vez determina el cumplimiento de las metas trazadas.

Tabla 11

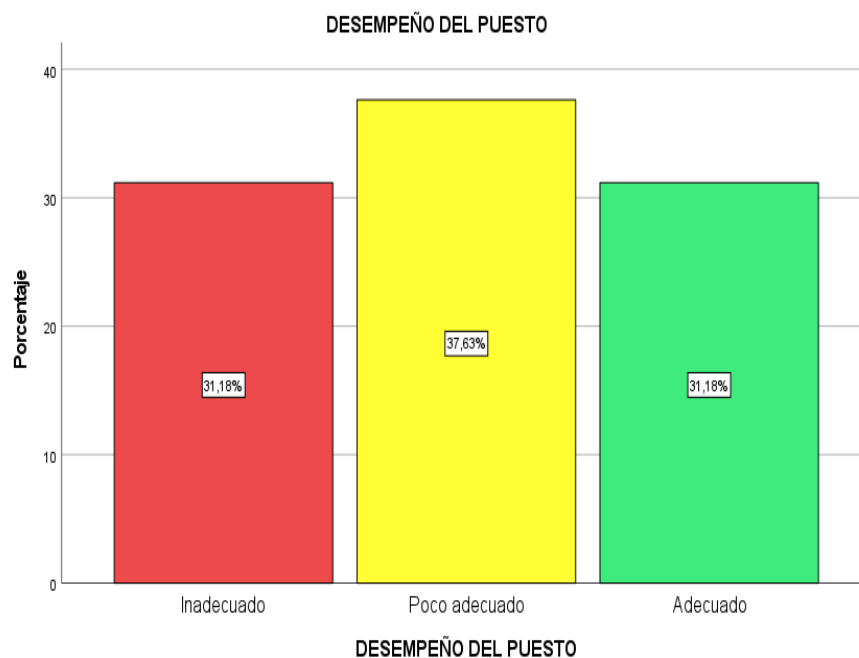
Desempeño del puesto en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	29	31,2
“Poco adecuado”	35	37,6
“Adecuado”	29	31,2
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 7

Desempeño del puesto en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Los resultados reportaron que del 37,6% de los colaboradores, su desempeño del puesto fue poco adecuado, del 31,2% fue adecuado e inadecuado respectivamente. Es importante señalar que el desempeño en el puesto de trabajo es fundamental para el éxito empresarial, donde los colaboradores trabajan en equipo logrando mejoras en el cumplimiento de sus funciones, así mismo existe un apoyo mutuo, facilitando toda información necesaria y oportuna para que las personas tomen decisiones acertadas, desarrollen sus habilidades y alcancen sus metas. Por lo tanto, su importancia no puede subestimarse.

Tabla 12

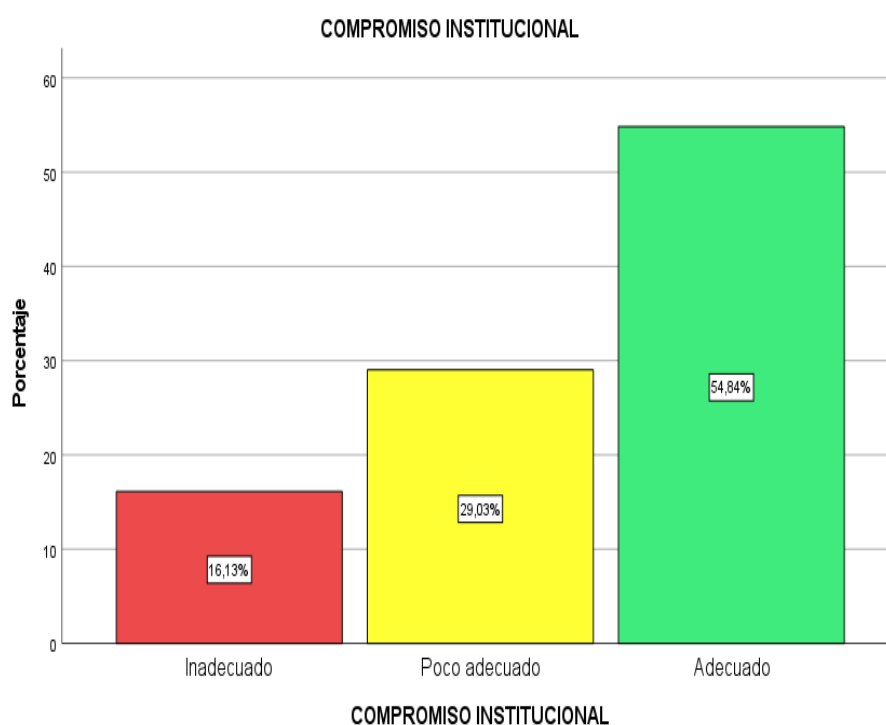
Compromiso institucional en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	15	16,1
“Poco adecuado”	27	29,0
“Adecuado”	51	54,8
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 8

Compromiso institucional en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

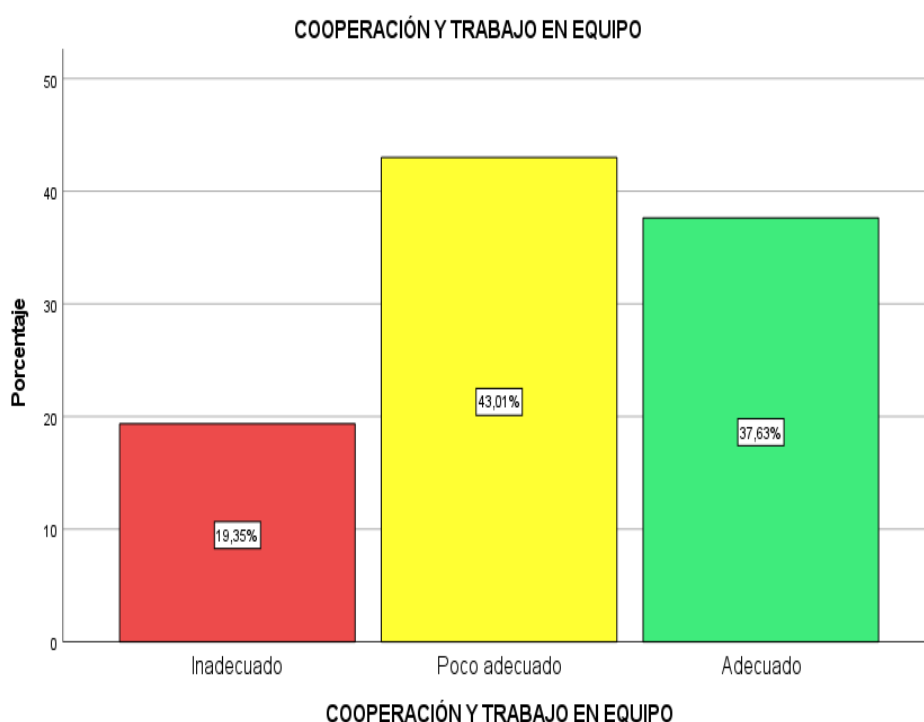
Los resultados reportaron que del 54,8% de los trabajadores, su compromiso institucional fue adecuado, del 29,0% fue poco adecuado y del 16,1% fue inadecuado. El compromiso institucional es fundamental para el éxito organizacional, ya que impacta directamente en el rendimiento de los trabajadores y su satisfacción. Fomentar el compromiso institucional por parte de los directivos y funcionarios de las instituciones que buscan un rendimiento sostenible y un ambiente de trabajo positivo. Es por ello que se evidencia que los trabajadores permanentemente están colaborando en la búsqueda de alguna alternativa de solución para la institución, sin derivarlo a otro trabajador y cumpliendo sus funciones, así como empleando más tiempo de lo establecido en su horario de trabajo.

Tabla 13

Cooperación y trabajo en equipo en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	
aplicado	“Inadecuado”	18	19,4	<i>Nota. Cuestionario en setiembre de 2023</i>
	“Poco adecuado”	40	43,0	
	“Adecuado”	35	37,6	
Figura	Total	93	100,0	9

Cooperación y trabajo en equipo en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

En relación al procesamiento de datos se tuvo que el 43,0% de los trabajadores, opinan que la cooperación y trabajo en equipo fue poco adecuada, el 37,6% indica que fue adecuada y el 19,4% inadecuada. Resultado debido porque no siempre los trabajadores cumplieron sus funciones en equipo logrando mejoras en el cumplimiento de sus objetivos, demostrando una mayor eficiencia, creatividad, motivación y calidad en el trabajo, así como fomentar la inclusión y la adaptación al cambio.

Tabla 14

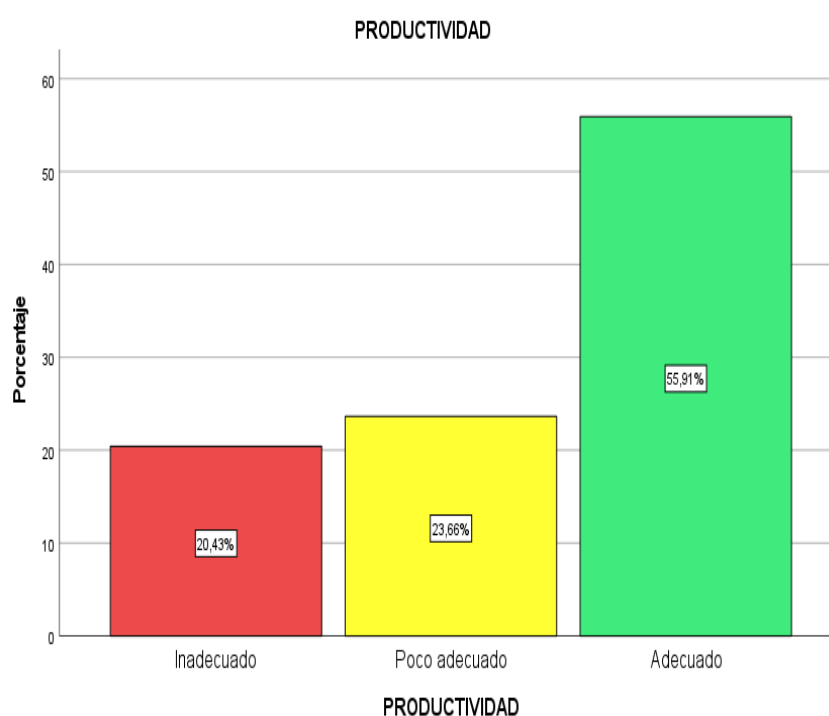
Productividad en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
“Inadecuado”	19	20,4
“Poco adecuado”	22	23,7
“Adecuado”	52	55,9
Total	93	100,0

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Figura 10

Productividad en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022



Descripción

Los resultados encontrados precisan que del 55,9% de los trabajadores su productividad fue adecuada, del 23,7% fue poco adecuada y del 20,4% fue inadecuada. Este resultado se debe porque la mayoría de los trabajadores siempre mostraron compromiso e identidad con lo que hacen cumpliendo a cabalidad sus tareas cotidianas, es por ello que en la institución investigada existe adecuada productividad que permite su desarrollo. Por lo tanto, la productividad laboral es un aspecto importante para la permanencia y vigencia institucional. Las empresas que pueden mejorar su productividad laboral pueden beneficiarse en aspectos fundamentales como el incremento de su patrimonio.

4.2 Análisis inferencial

Para verificar o poner a prueba las hipótesis, se procedió inicialmente a evaluar si los datos se originan de una distribución normal o no, para emplear el estadístico adecuado.

Tabla 15

Prueba de normalidad para una muestra

Variables/Dimensiones	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por procesos	,090	93	,049	,978	93	,120
Procesos estratégicos	,150	93	,000	,960	93	,006
Procesos operativos	,125	93	,001	,972	93	,043
Procesos de soporte	,097	93	,031	,975	93	,071
Procesos de control y evaluación	,108	93	,009	,971	93	,036
Desempeño laboral	,096	93	,033	,953	93	,002
Desempeño del puesto	,117	93	,003	,950	93	,001
Compromiso institucional	,152	93	,000	,898	93	,000
Cooperación y trabajo en equipo	,092	93	,048	,943	93	,000
Productividad	,311	93	,000	,725	93	,000

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov como punto de referencia, debido a que la muestra es de 93 trabajadores, lo que supera los 50, y dado que la significancia es inferior a 0.05, entonces los datos tienen una distribución que no es normal. Por lo tanto, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Rho de Spearman para llevar a cabo la prueba de hipótesis.

Prueba de hipótesis general:

H₀: La gestión por procesos no se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería, Trujillo 2022.

H₁: La gestión por procesos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería, Trujillo 2022.

Tabla 16*Prueba de la hipótesis general*

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
	Coeficiente	0.515
Gestión por procesos	p-valor	0.000
	N	93

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Interpretación

La hipótesis de investigación se confirma, puesto que la probabilidad obtenida es menor al p-valor predefinido. En consecuencia, podemos afirmar que existe relación significativa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral. Además, el coeficiente de correlación respalda esta conclusión al indicar una asociación moderada y positiva ($r = 0.515$).

Prueba de Hipótesis Específico 1:

H₀: Los procesos estratégicos no se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

H₁: Los procesos estratégicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Tabla 17*Prueba de la hipótesis específica 1*

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
	Coeficiente	0.472
Procesos estratégicos	p-valor	0.000
	N	93

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Interpretación

Los resultados indican que se acepta la hipótesis de investigación, puesto que el valor p obtenido es inferior que el nivel de significancia. En consecuencia, existe una relación significativa entre los procesos estratégicos y el desempeño laboral, con un coeficiente moderado y positivo ($r = 0.472$).

Prueba de Hipótesis Específico 2:

H₀: Los procesos operativos o misionales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

H₁: Los procesos operativos o misionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Tabla 18

Prueba de la hipótesis específica 2

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
	Coeficiente	0.450
Procesos operativos	p-valor	0.000
	N	93

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Interpretación

De acuerdo a la prueba de hipótesis se acepta la hipótesis alterna, puesto que, el p-valor encontrado es inferior que el error probabilístico estimado. En consecuencia, existe una relación significativa entre los procesos operativos y el rendimiento laboral, relacionándose con un coeficiente moderado y positivo ($r = 0.450$), es decir al aumentar o mejorar los procesos operativos, también aumenta o mejora el rendimiento laboral, pero no en forma inmediata.

Prueba de Hipótesis Específico 3:

H₀: Los procesos de soporte no se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería, Trujillo 2022

H₁: Los procesos de soporte se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Tabla 19

Prueba de la hipótesis específica 3

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
	Coeficiente	0.404
Procesos de soporte	p-valor	0.000
	N	93

Nota. Cuestionario aplicado en setiembre de 2023

Interpretación

Los resultados evidencian que la hipótesis de nula es rechazada, ya que el valor p obtenido es menos que el error estadístico. Por lo tanto, se puede concluir que existe una relación significativa entre los procesos de soporte y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32^a Brigada de Infantería en Trujillo, así mismo el coeficiente es moderado positivo ($r = 0.404$).

Prueba de Hipótesis Específico 4:

H₀: Los procesos de control y evaluación no se relacionan significativamente con evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

H₁: Los procesos de control y evaluación se relacionan significativamente con evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo 2022

Tabla 20

Prueba de la hipótesis específica 4

	Rho de Spearman	Desempeño laboral
Procesos de control y evaluación	Coeficiente	0.480
	p-valor	0.000
	N	93

Interpretación

Los resultados reportan que se acepta la hipótesis de investigación, porque el p-valor encontrado, es menor que la probabilidad estimada, por lo tanto, los procesos de control y evaluación se relacionan significativamente con el desempeño laboral. Del mismo modo, la correlación es positiva moderada ($r = 0.480$).

Capítulo IV. Discusión de resultados

Referente objetivo general, se logró determinar que la gestión por procesos se relaciona significativamente con el desempeño laboral, con un coeficiente moderado y positivo ($r = 0.515$), evidenciando que al mejorar la gestión por procesos el desempeño laboral también mejora, pero no de manera inmediata. Los resultados obtenidos concuerdan con Cayamcela (2022), quien en un estudio investigativo determinó que la gestión por procesos y el desempeño laboral se relacionan significativamente con un coeficiente de relación positivo muy alto de valor 0,978. La gestión por procesos tiene una verdadera importancia en toda institución, para ello es necesario el requerimiento de tiempo y esfuerzo para experimentar mejoras en el desempeño laboral, dependiendo fundamentalmente del compromiso de los colaboradores. Resultados que coinciden con Gonzales et al. (2019), quienes indican que la gestión por procesos se distingue por su enfoque en las interacciones entre todos los empleados, con el fin de identificar las expectativas tanto de los colaboradores internos como de los clientes externos. Este enfoque implica un dinamismo constante y una interrelación profunda con otras variables, incluido el rendimiento laboral. Con los resultados indicados se resalta la necesidad de desarrollar y ejecutar adecuadamente la gestión por procesos en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería para crear un entorno más eficiente y efectivo, estableciendo claridad de roles y responsabilidades, fomentando actividades que involucren activamente a los colaboradores en el diseño, implementación e interacción de todos los procesos, proporcionándoles capacitación y desarrollo continuo para fortalecer la cultura organizacional y demostrar el compromiso de la institución con el crecimiento profesional, promoviendo la mejora continua, la satisfacción del trabajador y desempeño laboral, reconociendo y recompensando los esfuerzos individuales y de equipo.

En relación al primer objetivo específico, se estableció que los procesos estratégicos tienen una relación significativa con el desempeño laboral con un coeficiente moderado y positivo ($r = 0.472$). Del mismo modo la mayoría de los trabajadores indican que los procesos estratégicos son poco adecuados. Al respecto Rodríguez y Pérez (2018) en su estudio sobre procedimientos para gestionar los procesos estratégicos, concluyen que los procesos estratégicos permiten que los gerentes lideren la calidad de los resultados en la ejecución de sus indicadores, lo cual permite que los procesos estratégicos sean adecuados y se desarrollen en forma pertinente, conclusión que no concuerda con el presente estudio porque la mayoría de los colaboradores indican que los procesos estratégicos son poco adecuados, realidad que se debe cambiar con un planeamiento estratégico pertinente, consensado y participativo. Estos resultados concuerdan con D'Alessio (2015), quien indica que estos procesos se encargan de analizar el mercado y a los trabajadores para dar respuesta a dichas

necesidades con condiciones estratégicas (procesos de gestión a cargo de la alta dirección: marketing, talento humano, gestión de calidad) orientando la gestión mediante la formulación y regulación de sus políticas, estrategias, metas y objetivos estratégicos. Estos resultados permiten proponer la necesidad de implementar los procesos estratégicos, puesto que, son la columna vertebral de la ejecución de la estrategia organizacional, y su correcta ejecución está estrechamente ligada con el desempeño laboral en beneficio de la institución y en el buen servicio que este brinda a la sociedad. Cuando los colaboradores participan activamente en los procesos estratégicos y comprenden su importancia, es probable que alcancen un alto desempeño.

Del mismo modo, en cuanto al segundo objetivo específico se logró precisar que los procesos operativos se relacionan significativamente con el desempeño laboral. Del mismo modo el 62,3% indican que dichos procesos son poco adecuados. Estos resultados concuerdan con Valiente et al. (2019) quienes en un estudio investigativo determinaron una relación significativa de $r = 0,845$ entre la eficiencia operativa y el desempeño laboral. Este resultado evidencia que la gestión por competencias se complementa en su eficiencia operativa permitiendo mejorar el desempeño laboral desarrollando habilidades y competencias específicas, ello implica la importancia de la gestión por competencias que es una forma de la gestión por procesos en el entorno laboral. La importancia de estos procesos también resalta la PCM (2013), que indica que dichos procesos se relacionan directamente con el cliente o usuario, a partir de los requerimientos y sus necesidades que son los encargados de satisfacerlos, estos procesos deben generar valor agregado. Con estos resultados se determina que los procesos operativos son el motor de las operaciones en una organización. Un desempeño laboral sólido con estos procesos tiene un impacto directo en la calidad, la productividad, el cumplimiento normativo y la satisfacción del usuario. Los empleados que desempeñan bien sus roles en estos procesos contribuyen al éxito de la institución; por ello es imprescindible implementar y desarrollarlos adecuadamente.

Referente al tercer objetivo específico se logró indicar que los procesos de soporte tienen una relación significativa con el desempeño laboral. Del mismo modo el 71,0% de los trabajadores indican que los procesos de soporte son poco adecuados. Estos resultados se relacionan con lo encontrado en un estudio investigativo por Mendieta et al. (2020) quien afirma que un enfoque de gestión por competencias bien estructurado, que incluye una eficiente gestión de los procesos de apoyo, refuerza la capacidad de la coordinación de selección de personal para elegir los mejores postulantes. Este modelo busca identificar y atraer a los colaboradores que poseen el nivel de educación y experiencia requeridos. Además, actúa como una guía para la coordinación de capacitación y desarrollo, facilitando

la creación de planes de formación personalizados que se alineen con las responsabilidades de cada empleado en su puesto de trabajo. Estos resultados se refuerzan con lo precisado por la PCM (2013), que indica cuando estos procesos funcionan de manera efectiva, pueden contribuir significativamente al bienestar y al rendimiento laboral, lo que, a su vez, consolida el éxito institucional, es decir, son los procesos encargados de dotar a la entidad de todos los recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales de manera exitosa. Estos resultados permiten indicar que en la 32ª Brigada de Infantería se debe potenciar los procesos de soporte con personal especializado y capacitado puesto que son esenciales para establecer un entorno laboral favorable y exitoso, para ello es necesario proporcionar a los empleados los recursos y todo el apoyo para el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto al cuarto objetivo específico se determinó que los procesos de control y evaluación se relacionan significativamente con el desempeño laboral. Del mismo modo el 67,7% de los trabajadores indican que los procesos de control y evaluación son poco adecuados. Estos resultados se relacionan con los de Salazar et al. (2020), quienes especifican que la gestión por procesos se ha adoptado en las instituciones públicas porque permiten un control adecuado de todo el proceso organizativo. Dichos resultados coinciden con lo indicado por Hintze (2018), quien enfatiza que los procesos de control y evaluación están relacionados con la verificación de modelos técnicos cuantitativos y cualitativos para la realización de actividades específicas que emplean recursos. Los modelos de referencia utilizados en el control de procesos se derivan de la tecnología de fabricación utilizada: el mantenimiento de los motores de las unidades motorizadas, la elaboración de dictámenes militares o cualquier otra actividad en el cumplimiento de las funciones. Los resultados presentados señalan necesidad de implementar y aplicar permanentemente los procesos de control y evaluación en la institución investigada, puesto que, son esenciales para medir, mejorar y orientar el desempeño de los empleados. Proporcionan un marco para establecer políticas claras y emergentes, ofrecer retroalimentación constructiva, precisar oportunidades de desarrollo y valorar el buen desempeño. Esta relación contribuye al crecimiento y al éxito institucional en su conjunto.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

En relación al objetivo general, los resultados permitieron evidenciar que la gestión por procesos se relacionó significativamente con el desempeño laboral, con una correlación positiva moderada. Del mismo modo la mayoría de los trabajadores indicaron que la gestión por procesos y su desempeño laboral es poco adecuada. Si bien es cierto la 32ª Brigada de Infantería de Trujillo, cuenta con el Manual de Gestión por Procesos (MAGEPRO), los trabajadores no aplican ni desarrollan eficientemente la ejecución de las tareas, la mejora continua y el enfoque de calidad. Al respecto, la necesidad de desarrollar capacitaciones centrados en la comprensión y aplicación de la gestión por procesos es importante, además de ajustar el MAGEPRO con base en la retroalimentación de los trabajadores para alinearlos con los objetivos institucionales. Estas medidas permiten mejorar la percepción de la gestión por procesos y consecuentemente el desempeño de los trabajadores en la 32ª Brigada de Infantería.

Referente al primer objetivo específico, los resultados determinaron que los procesos estratégicos tuvieron una relación significativa con el desempeño laboral, siendo el coeficiente de correlación positivo moderado. Asimismo, la mayoría de los trabajadores indicaron que los procesos estratégicos son poco adecuados; resultado que se debió principalmente porque los trabajadores en algunos casos no se alinearon a los objetivos, misión y visión institucional, falta de capacitación para insertarse a los cambios emergentes y falta de involucramiento y comunicación sobre la importancia y beneficios de estos procesos. Por lo que, se necesita implementar un plan de capacitación integral que se centre en alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos, proporcionar habilidades para adaptarse a los cambios y fomentar la participación activa. Además, se debe fortalecer la comunicación interna, involucrando a los colaboradores en la aplicación adecuada y oportuna de los procesos estratégicos para crear una cultura organizacional más alineada y proactiva. Estas acciones tienen el potencial de contrarrestar la percepción negativa, mejorando la adecuación de dichos procesos en la mejora del desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería de Trujillo.

Del mismo modo acerca del segundo objetivo específico, los resultados precisaron que los procesos operativos se relacionaron significativamente con el desempeño laboral, siendo el coeficiente de correlación positivo moderado. También la mayoría de trabajadores indicaron que dichos procesos son poco adecuados; resultados que se debieron especialmente por la escasez de recursos, ya sean financieros, tecnológicos o humanos y

resistencia al cambio, relativa retroalimentación que tienden a estancar los procesos operativos o misionales. En ese sentido, se debe implementar estrategias específicas, asignación adecuada de recursos y programas de capacitación para superar la resistencia al cambio y establecer mecanismos efectivos de retroalimentación para optimizar y evolucionar constantemente los procesos operativos. Estas acciones no solo mejorarán la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de estos procesos, sino que también fortalecerán la eficacia de la institución mediante un eficiente desempeño de sus colaboradores.

Así mismo, en función al tercer objetivo específico, los resultados indicaron que los procesos de soporte tuvieron una relación significativa con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación positivo moderado. Del mismo modo la mayoría de trabajadores afirmaron que los procesos de soporte son poco adecuados; resultados debido a que algunos trabajadores mostraron falta de capacitación, puesto que los procesos de soporte a menudo involucran tareas administrativas o de apoyo que, si no están optimizadas, pueden ser ineficientes, así como algunos procesos pueden ser demasiado complejos, lo que dificulta su comprensión y ejecución. Esto lleva a la confusión entre los empleados y al uso ineficiente de recursos. Por consiguiente, es pertinente que el comando reconozca y pondere que una asignación eficaz de recursos es fundamental para el éxito de toda gestión, realizando el uso racional y eficiente de los mismos, priorizando las necesidades. El desarrollo de programas formativos especializados y la simplificación de procesos complejos se destacan como estrategias clave para mejorar los procesos de soporte, lo que asegura un fortalecimiento significativo del desempeño en la 32^a Brigada de Infantería de Trujillo.

Referente al cuarto objetivo específico, los resultados precisaron que los procesos de control y evaluación se relacionaron significativamente con el desempeño laboral en el con un coeficiente de correlación positivo moderado. Del mismo modo la mayoría de trabajadores manifestaron que los procesos de control y evaluación son poco adecuados. En la institución investigada se observaron que no existe claridad en los procesos de control y evaluación, son ambiguos, no se realizan permanentemente, asimismo no se utilizaron herramientas adecuadas ni validadas por expertos para evaluar los procesos. Para mejorar esta situación, la 32^a Brigada de Infantería debe fortalecer la estructura y claridad de sus procesos de control y evaluación. Esto implica establecer pautas y procedimientos transparentes, promoviendo la comprensión y participación efectiva y consensuada del personal. Además, de la implementación de herramientas de evaluación alineadas con los estándares institucionales para lograr una medición precisa y eficiente de los procesos con intervenciones de control opinadas y no opinadas.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda al comando de la 32ª Brigada de Infantería, mejorar la gestión por procesos para optimizar su relación con el desempeño laboral, fomentando una cultura de mejora continua. Esto implica motivar a todos los colaboradores a identificar oportunidades de mejora, comprometerse con el crecimiento constante y contribuir al cumplimiento eficiente de sus funciones. Esta mentalidad no solo eleva la eficiencia y calidad del trabajo, sino que también genera mayor satisfacción laboral, lo que, a su vez, mejora el desempeño general y contribuye al éxito de toda la institución.

Asimismo, se debe mejorar los procesos estratégicos para que exista una relación altamente positiva con el desempeño laboral, estableciendo una comunicación clara y constante de la estrategia organizacional en todos los niveles de la institución, asegurando que los trabajadores entiendan cómo su trabajo contribuye a los objetivos estratégicos y cómo se alinean los procesos con la visión global de la institución, lo que puede motivar y guiar eficazmente su desempeño laboral en la dirección correcta.

También, es necesario que se mejoren los procesos operativos para que exista una relación alta y positiva con el desempeño laboral, automatizando las tareas repetitivas y la implementación de herramientas tecnológicas eficientes para liberar a los empleados de tareas tediosas y propensas a errores, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor valor, para mejorar la productividad y el desempeño laboral, para ello es necesario las capacitaciones permanentes y continuas de todos trabajadores.

Del mismo modo es pertinente también mejorar los procesos de soporte para que se relacione con un coeficiente alto y positivo con el desempeño laboral, para ello es fundamental implementar estrategias que promuevan la eficiencia, la transparencia y la optimización de los recursos para facilitar la identidad, la capacitación, la motivación y el compromiso, asegurando una adecuada preparación para optimizar la ejecución de sus funciones.

Finalmente se debe mejorar sustancialmente los procesos de control y evaluación proponiendo criterios y objetivos claros y bien definidos, estableciendo un sistema de retroalimentación continua y constructiva, proporcionando así mismo a los empleados comentarios regulares y específicos sobre su desempeño, destacando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora, para que puedan ajustar y mejorar su trabajo de manera constante, lo que a su vez contribuye al desempeño laboral efectivo.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R., & Sánchez B.S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198–215. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013
- Campos, P. I., Gutiérrez, H. & Matzumura, J. P. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1–15. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Castro; W., Chávez, A., & Arévalo, J. C. (2023). Emotional Intelligence: Association with Negative Emotions and job Performance in University Teachers. *Revista Electrónica Educare*, 27(1), 1–17. <https://doi.org/10.15359/ree.27-1.14391>
- Cayamcela, L. A. (2022). *La gestión por procesos y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores del cuerpo de bomberos del Cantón La Troncal* [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador]. <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/6529>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chirinos, Y. V., Godínez, R., Barbera, N. & Pérez, C. M. (2022). Consolidation of sustainable and healthy entrepreneurship based on resonant leadership and labor performance. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(4), 36–52. <https://zenodo.org/record/7449431#.ZE8cYnbMKUk>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson. <https://centrumthink.pucp.edu.pe/libroseinformestecnicos/el-proceso-estrategico-un-enfoque-de-gerencia-3ra-edicion/>
- Díaz, E. M., & Chávarry, P. R. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1035>
- Díaz, M. M.; Chávez, J. V. Castillo, L. V.; Marquez, D. L.; Tantajulca, J. D. y Santamaría, D. B. (2021). Factores psicosociales y rendimiento laboral en colaboradores de una institución educativa privada, Lima, 2021. *Revista Cuidarte*, 14(3), 1-12. <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.2738>

- González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(28), 1–12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Gutiérrez, J. E., Amado, J. F., Palomino, M. D., & Arias, J. A. (2022). Resiliencia: Un factor clave en la gestión de procesos y productividad empresarial. *Episteme Koinonia*, 5(10), 124. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i10.2066>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Hernández, T. J. (2023). Editorial: Desempeño laboral y bienestar social en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(101), pp. 8–9. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.1>
- Hintze, J. (2018). Control y evaluación de gestión y resultados. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, 4(1), 1–20. <http://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/35.pdfwww.top.org.ar>
- Lim, C., Kim, M., Kim, K., Kim, K. J., & Maglio, P. (2019). Customer process management: A framework for using customer-related data to create customer value. *Journal of Service Management*, 30(1), 105–131. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0031>
- Llanos, L. A. (2022). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de la empresa 2B & C Ingenieros S.A.C. Chiclayo, 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9418>
- López, S. A., Chambel, M. A., Muñoz, F., & Da Cunha, B. S. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 58(4), 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>
- Malca, G. A., Cruz, R. L., Guillén, P. E., & Ochoa, F. A. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 818–839. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612020/html/>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-3305201900200328
- Mendieta, M. P.; Erazo, J. C. y Narváez, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 1-24. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215011/576869215011.pdf>

- Morales, D., González, A., & Leal, L. (2020). Consideraciones teóricas para la mejora de los procesos con enfoque Arquitectura Empresarial. *Ciencias de la Información*, 49(3), 18–25. <https://www.researchgate.net/publication/338843221>
- Muñoz, F. J. C. (2019). La descripción archivística en el marco de la gestión documental por procesos. *Revista Española de Documentación Científica*, 42(4), 1–10. <https://doi.org/10.3989/redc.2019.4.1632>
- Pastor, G., Restrepo, S. I., Graus, L.E., & Panche, O. B. (2022). Social Cognition and its Relationship with Job Performance in University Institutions. *Revista de Filosofía*, 39(102), 462–472. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7047135>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *Norma Técnica N° 001-2018- SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*. https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Política Nacional de la modernización de la Gestión Pública al 2030. D.S. N° 103-2022-PCM*. <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Norma Técnica N° 001-2022- SGP, Norma Técnica para la gestión de la calidad de servicios en el sector público*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3668437-011-2022-pcm-sgp>
- Rodríguez, R., & Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de Futuro*, 22(2), 1669–7534. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959312011>
- Salazar, A., Garro, L. L., Aliaga, A. A., Prado, H. R., Díaz, J. R., & Uribe, Y. C. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Gestión I+D*, 5(1), 84–102. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/17708
- Salvador, Y., Llanes, M., & Velázquez, R. (2019). Managing by processes in civic participation. Application in the Holguín province. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59–66. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v40n1/1815-5936-rri-40-01-59.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

- Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (2016). *Políticas de Estado y Planes de Gobierno 2016-2021*. Tarea Asociación Gráfica Educativa. https://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf
- Sokovic, M., Pavletic, D., y Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies–PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*, 43(1), 476-483. https://www.researchgate.net/publication/49600834_Quality_improvement_methodologies__PDCA_cycle_RADAR_matrix_DMAIC_and_DFSS
- Tamayo, N. (2020). La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos. *Centro de Estudios de Administración Pública*, 4(1), 1–13. <https://orcid.org/0000-0001-8625-4690>
- Torres, G. P., Rodríguez, J. C., Inca Falconi, A. F., Castelo. A.G, & Ríos, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495–514. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Valiente, Y. M., Carruitero, F. R., Rojas, V. W., Díaz, F. A., Vásquez, C. E., Grados, M. M., Mendez, F. J., & Pérez, M. A. (2020). La gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1), 45–50. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=googlescholar&id=GALE|A620930210&v=2.1&it=r&sid=IFME&asid=f692ca>
- Vargas, S. L. & Flores, M. M. (2019). Organizational culture and labor satisfaction as predictors of job performance in librarians. *Investigación Bibliotecológica*, 33(79), 149–176. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencia de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31–43. <http://geo1.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/7art3.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN POR PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA 32ª BRIGADA DE INFANTERÍA, TRUJILLO, 2022

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cómo se relaciona los procesos estratégicos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?</p> <p>¿Cómo se relaciona los procesos operativos o misionales y el desempeño laboral</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cómo se relaciona la gestión por procesos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La gestión por procesos se relaciona significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p>	Gestión por procesos	Procesos estratégicos	Planeamiento estratégico Objetivos estratégicos	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo por emplear procedimientos estadísticos e hipotético deductivos</p> <p>Tipo de investigación: El tipo de investigación es básico porque se orientó a la búsqueda de nuevos conocimientos</p> <p>Nivel: Correlacional porque buscó conocer la relación entre las variables investigadas</p> <p>Diseño: Correlacional/transversal, puesto que se conoció la relación entre las variables aplicando los instrumentos en un tiempo determinado</p> <p>Población y muestra: La población lo constituyeron 122 trabajadores entre civiles y militares del Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo. La muestra de tipo probabilística estuvo conformada por 93 trabajadores</p> <p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios conformados por 16 ítems cada uno de ellos que midieron a la gestión por</p>
				Procesos operativos o misionales	Eficiencia Eficacia Empoderamiento	
				Procesos de soporte	Recursos humanos Recursos financieros Recursos materiales	
	Desempeño laboral	<p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer cómo se relaciona los procesos estratégicos y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Precisar cómo se relaciona los procesos operativos o misionales y el</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Los procesos estratégicos se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Los procesos operativos o misionales se relacionan significativamente</p>	Procesos de control y evaluación	Control y evaluación de actividades Control y evaluación de recursos	
				Desempeño del puesto	Cumplimiento de objetivos Esfuerzo para lograr las metas	
				Compromiso institucional	Identificación con la organización Entusiasmo en la realización de actividades y programadas	

<p>en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?</p> <p>¿Cómo se relaciona los procesos de soporte y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?</p> <p>¿Cómo se relaciona los procesos de control y evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022?</p>	<p>desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Indicar cómo se relaciona los procesos de soporte y el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Especificar cómo se relaciona los procesos de control y evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022</p>	<p>con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Los procesos de soporte se relacionan significativamente con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p> <p>Los procesos de control se relacionan significativamente con evaluación con el desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022.</p>		<p>Cooperación y trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p>	<p>Lograr mejoras</p> <p>Emprendimiento de proyectos innovadores</p> <p>Colaboración permanente en las acciones y operativos realizados</p> <p>- Eficiencia</p> <p>- Eficacia</p> <p>- Resultados</p>	<p>procesos y al desempeño laboral respectivamente que fueron validados por juicio de expertos</p> <p>Técnica de procesamiento y análisis de datos</p> <p>Una vez recolectados los datos, se procedió con el procesamiento utilizando el software SPSS (versión 27.0). Se analizaron e interpretaron los resultados en base a las frecuencias relativas y a los promedios de las variables y de sus dimensiones. De acuerdo a los resultados de la prueba de normalidad se realizó la prueba de hipótesis tanto para la general como para las específicas utilizando el estadístico Rho de Spearman ya que los datos provienen de una muestra cuya distribución no es normal</p>
--	---	---	--	---	---	---

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes),

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la gestión por procesos y desempeño laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022

El estudio de investigación solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán tener un diagnóstico y recomendar las mejoras necesarias en cuanto a las acciones que puede ejecutar.

II. INSTRUCCIONES

1. Emplee un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario.
2. Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.
3. Marque con claridad la opción elegida con un aspa (X),
4. No se debe marcar dos (02) opciones o más.
5. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará.
6. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL CUARTEL
GENERAL DE LA 32ª BRIGADA DE INFANTERÍA, TRUJILLO**

ESCALA DE LIKERT

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

Nº	DIMENSIONES ÍTEMS	1	2	3	4	5
	PROCESOS ESTRATÉGICOS					
1	El planeamiento estratégico que se realiza en la institución, es adecuado					
2	El planeamiento estratégico que se realiza en la institución, es participativo					
3	Los objetivos estratégicos que se realiza en la institución, es pertinente					
4	La inteligencia, inspectoría y asesoría legal se realizan en forma adecuada y oportuna					
	PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES					
5	Se alcanzan los objetivos y metas institucionales					
6	Se cumple con las acciones planificadas estratégicamente para la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano					
7	Se delega responsabilidades a los trabajadores para la toma de decisiones					
8	Se delega responsabilidades a los trabajadores para la ejecución de acciones					
	PROCESOS DE SOPORTE					
9	Existen los recursos humanos suficientes y necesarios para el cumplimiento de los objetos institucionales					
10	Existen los recursos financieros suficientes y necesarios para el cumplimiento de los objetos institucionales					
11	Existen los recursos materiales suficientes y necesarios para el cumplimiento de los objetos institucionales					
12	Se realiza eficientemente la gestión de personal, logística, telemática, informaciones, movilización y presupuesto, que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la institución					
	PROCESOS DE CONTROL Y EVALUACION					
13	Se realizan el control y evaluación de las actividades periódicamente					
14	Se realizan el control y evaluación de los recursos para corregir oportunamente las deficiencias encontradas					
15	Se realiza la autoevaluación como un mecanismo de control					
16	Se realizan auditorias para el adecuado manejo de los recursos con la finalidad de realizar las previsiones y recomendaciones necesarias					

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CUARTEL
GENERAL DE LA 32ª BRIGADA DE INFANTERÍA, TRUJILLO**

ESCLA DE LIKERT

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

Nº	DIMENSIONES ÍTEMS	1	2	3	4	5
	DESEMPEÑO EN EL PUESTO					
1	Cuenta con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones estratégicas a futuro					
2	Tiene buenas habilidades comunicativas					
3	Mantiene buena iniciativa de participación					
4	Coordina permanentemente con todas las áreas para tomar decisiones oportunas					
	COMPROMISO INSTITUCIONAL					
5	Está comprometido a hacer un trabajo de calidad permanentemente					
6	En su trabajo aprende y desarrolla nuevas capacidades laborales en bien de la institución					
7	Cuando se presenta algún problema en su área colabora en búsqueda de alguna alternativa de solución y no lo deriva a otro trabajador					
8	Cumple sus funciones empleando más tiempo de lo establecido en su horario de trabajo					
	COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO					
9	El trabajo en equipo logra mejoras en el cumplimiento de sus funciones					
10	Ofrece apoyo en eventos u otras actividades que realiza para mejoras de la institución					
11	Apoya en la ejecución de proyectos innovadores para beneficio de la población					
12	Cree usted que se todos los colaboradores apoyan en la ejecución de los proyectos					
	PRODUCTIVIDAD					
13	Es eficiente en su trabajo					
14	Realiza su trabajo con eficacia					
15	Cumple sus tareas asignadas diariamente					
16	Cumple con las metas asignadas por la institución					

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
<i>Talavera Prado Camacho</i>	<i>EGSE - EPC</i>	Cuestionario para medir la gestión por procesos	Bach. Elizabeth Mendoza Rojas
Título de la Investigación: Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería Trujillo, 2022			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 - 60				MUY BUENO 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				9
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				9
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				9.5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				9
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				9
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				9
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				9.2
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				9
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				9.1
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				9

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... *Instrumento aplicable de acuerdo*
 *a las exigencias*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.8%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
<i>Chowalla: 20 Feb - 2022</i>	<i>09771027</i>	<i>[Firma]</i>	<i>996132050</i>

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
MONCADA ESPINOZA NELLY	FSCE - OEE	Cuestionario para medir la gestión por procesos y desempeño laboral.	Bach. Elizabeth Mendoza Rojas
Título de la Investigación: Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería Trujillo, 2022			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 - 60				MUY BUENO 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				9	2	
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																					9	
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																					9	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																					9	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																					9	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																					9	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																					1	0
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																					9	3
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					9	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																					9	4

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN: *Instrumento aplicable de acuerdo a las exigencias.*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91.9 %

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
<i>San Borja, 16 Mar 2022</i>	<i>843310357</i>	<i>[Firma]</i>	<i>981521651</i>

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
SOLIER CABTMO, YERENIA	ASESORA ESG-EPG.	Cuestionario para medir la gestión por procesos y el desempeño laboral.	Bach. Elizabeth Mendoza Rojas
Título de la Investigación: Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería Trujillo, 2023.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00 - 20				REGULAR 21 - 40				BUENO 41 - 60				MUY BUENO 61 - 80				EXCELENTE 81 - 100					
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				9		
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																					9	
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																					9	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																					10	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																					10	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																					9	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																					9	3
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																					9	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					9	1
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																					9	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... *Aplicable Valorativo Excelente*

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92.9%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
<i>Chorrillos 18-05-23</i>	<i>4022180</i>		<i>940953005</i>

ANEXO 4



CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS QUE MIDIERON LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode: ACTIVADO

18:13 27/10/2023

IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

[ConjuntoDatos1] D:\TESIS LI2-NUOVO\BASE DE DATOS 1-CONFIABILIDAD.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

Casos	Válido	N	%
		8	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	16

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	16

ANEXO 5



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



Perú

Ministerio
De DefensaEjército
Del PerúPrimera
División32ª Brigada
De InfanteríaBICENTENARIO
PERÚ 2021

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

Trujillo, 06 de junio del 2023

OFICIO N° 489/ 32ª BRIG INF/SEPER/NEG ADMTVO/02.06.

Señor General de Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. - LIMA

Asunto : Autorización para levantamiento de información.

Ref : Oficio N° 079-2023/ESGE-EPG/U-26.e.a del 04 abril 2023.

Tengo el honor de dirigirme a Ud para manifestarle, que en cumplimiento al documento de la referencia, se autoriza brindar las facilidades para el levantamiento de datos e información a la My EP MENDOZA ROJAS Elizabeth, estudiante de la XI Maestría en Ciencias Militares quien realizará la investigación titulada "Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brig Inf, Trujillo 2022", perteneciente a su casa de estudios.

Es propicia la oportunidad para expresarle a Ud. los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.



O - 118149671 - O+
CESAR GERARDO CLAUDET MOROTE
GRAL BRIG
CMDTE GRAL DE LA 32ª BRIG INF

DISTRIBUCIÓN:

- ESGE.....01
- ARCHIVO.....01/02

ANEXO 6



BASE DE DATOS

Sujetos	VARIABLE 1 "GESTIÓN POR PROCESOS"																				
	PROCESOS ESTRATÉGICOS					PROC. OPERATIVOS					PROCESOS DE SOPORTE					PROC. DE CON. Y EVAL.					VARIABLE
	1	2	3	4	SUMA	5	6	7	8	SUMA	9	10	11	12	SUMA	13	14	15	16	SUMA	TOTAL
1	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13	3	3	3	4	13	56
2	3	3	4	3	13	3	3	4	4	14	4	3	3	3	13	3	3	3	4	13	53
3	4	5	5	4	18	3	4	5	5	17	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	61
4	4	4	4	4	16	5	4	3	3	15	4	3	3	3	13	4	4	3	3	14	58
5	5	4	5	5	19	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	75
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	80
7	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	4	4	4	5	17	5	5	5	4	19	75
8	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	70
9	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	79
10	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10	2	3	2	3	10	4	3	3	2	12	41
11	2	4	2	2	10	3	3	3	3	12	2	3	4	2	11	2	3	2	3	10	43
12	2	3	3	3	11	3	3	2	2	10	2	3	2	3	10	3	2	2	3	10	41
13	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8	3	2	3	2	10	3	2	3	2	10	38
14	5	5	5	4	19	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	70
15	2	2	2	3	9	3	2	3	2	10	2	3	3	2	10	3	3	3	2	11	40
16	4	3	2	2	11	2	3	3	4	12	4	4	3	4	15	4	4	3	4	15	53
17	2	2	3	4	11	3	3	1	3	10	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	47
18	3	2	2	2	9	2	2	2	3	9	3	3	2	2	10	3	3	3	3	12	40
19	4	3	3	3	13	4	3	2	2	11	2	2	2	2	8	3	3	3	2	11	43
20	1	2	2	2	7	3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	4	4	4	15	47
21	4	5	4	4	17	5	4	3	2	14	4	4	5	5	18	4	5	5	4	18	67
22	3	3	3	3	12	4	4	2	2	12	2	2	3	2	9	2	3	3	3	11	44
23	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	3	4	3	12	36
24	3	3	3	4	13	4	4	5	5	18	5	3	3	3	14	4	4	4	3	15	60
25	3	3	3	3	12	3	3	1	3	10	5	3	3	2	13	1	1	1	5	8	43
26	3	2	3	2	10	2	2	2	3	9	2	2	2	3	9	3	4	3	2	12	40
27	3	2	3	2	10	3	2	4	2	11	2	3	2	3	10	4	4	3	2	13	44
28	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	4	3	3	4	14	4	4	4	3	15	63
29	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	2	2	2	3	9	3	3	3	3	12	44
30	3	3	3	3	12	3	5	2	5	15	5	3	3	4	15	3	3	3	3	12	54
31	2	2	3	2	9	3	2	2	3	10	2	3	3	3	11	4	4	3	3	14	44
32	2	2	3	2	9	3	2	2	2	9	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	37
33	3	3	3	3	12	3	2	3	4	12	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	52
34	2	2	3	3	10	3	4	3	3	13	4	4	3	3	14	2	3	2	3	10	47
35	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	4	3	17	69
36	1	1	1	2	5	2	1	1	2	6	2	1	1	1	5	1	1	1	2	5	21
37	3	3	3	2	11	3	3	3	2	11	4	3	2	3	12	3	3	3	3	12	46
38	2	2	3	3	10	3	2	1	3	9	4	2	2	3	11	3	2	2	1	8	38
39	2	3	2	2	9	2	3	2	2	9	2	3	3	2	10	4	3	3	3	13	41
40	2	2	3	3	10	3	3	1	2	9	4	3	3	4	14	4	3	3	3	13	46
41	3	2	3	2	10	4	2	5	5	16	3	3	2	4	12	4	4	4	3	15	53

42	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	5	5	5	4	19	71
43	3	3	4	3	13	3	3	2	3	11	3	3	3	4	13	5	4	3	2	14	51
44	2	3	4	2	11	3	2	3	2	10	2	3	3	2	10	3	2	4	3	12	43
45	3	2	3	2	10	3	2	2	2	9	3	3	3	3	12	2	3	4	4	13	44
46	3	2	3	2	10	3	2	3	4	12	2	2	2	3	9	2	3	4	3	12	43
47	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	3	3	2	3	11	3	4	2	3	12	52
48	3	3	3	3	12	2	2	2	2	8	3	2	3	3	11	2	3	3	3	11	42
49	2	3	2	3	10	2	2	1	2	7	3	3	2	2	10	3	2	2	2	9	36
50	3	2	2	3	10	2	3	3	2	10	3	3	2	2	10	3	2	3	2	10	40
51	4	4	4	3	15	4	3	3	4	14	2	3	4	4	13	4	4	4	4	16	58
52	3	3	3	3	12	2	3	2	3	10	3	2	2	2	9	3	2	2	3	10	41
53	2	3	2	3	10	2	3	1	1	7	4	2	2	2	10	2	2	1	1	6	33
54	2	3	2	3	10	2	3	1	1	7	4	2	2	2	10	2	2	1	1	6	33
55	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8	42
56	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8	42
57	1	2	3	3	9	4	3	3	3	13	2	3	2	3	10	4	4	2	4	14	46
58	3	3	2	4	12	4	2	4	3	13	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	50
59	3	3	3	3	12	2	4	3	3	12	3	3	3	4	13	2	4	3	4	13	50
60	3	2	3	3	11	3	2	3	3	11	3	3	3	3	12	4	3	2	4	13	47
61	4	3	3	3	13	3	3	3	2	11	4	3	4	3	14	3	3	3	3	12	50
62	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	3	3	3	2	11	4	3	3	4	14	53
63	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	58
64	3	3	3	3	12	3	2	3	4	12	3	3	3	3	12	4	4	4	4	16	52
65	2	2	2	3	9	2	2	3	4	11	1	1	1	2	5	3	3	3	2	11	36
66	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	66
67	3	4	2	4	13	5	1	3	2	11	3	1	1	3	8	2	4	2	4	12	44
68	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	3	4	3	4	14	66
69	4	5	4	5	18	4	5	4	4	17	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	65
70	3	4	4	5	16	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13	3	4	4	3	14	58
71	2	3	3	4	12	3	3	4	4	14	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	56
72	3	4	4	5	16	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13	3	4	4	3	14	58
73	3	3	4	4	14	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	3	3	3	3	12	54
74	4	3	4	3	14	4	4	3	3	14	4	4	4	3	15	4	3	3	4	14	57
75	3	3	3	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	58
76	3	3	4	4	14	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	56
77	4	3	3	4	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	3	14	52
78	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	3	3	3	4	13	3	4	4	3	14	52
79	3	3	3	3	12	3	4	2	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	48
80	4	3	3	4	14	3	4	4	3	14	4	3	4	3	14	3	3	2	3	11	53
81	4	5	3	5	17	5	5	4	5	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	66
82	4	4	4	4	16	3	3	2	2	10	3	2	2	2	9	2	2	2	2	8	43
83	5	4	4	4	17	4	4	2	2	12	4	4	4	4	16	4	4	3	5	16	61
84	3	3	4	3	13	4	3	2	3	12	4	3	3	3	13	4	3	2	2	11	49
85	4	4	5	4	17	4	4	3	3	14	3	3	3	4	13	4	4	4	4	16	60
86	4	3	3	2	12	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	58
87	3	3	3	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	3	4	13	58

88	3	3	4	4	14	5	4	4	4	17	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	56
89	4	3	3	4	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	3	14	52
90	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13	3	3	3	4	13	3	4	4	3	14	52
91	3	3	3	3	12	3	4	2	3	12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	48
92	4	3	3	4	14	3	4	4	3	14	4	3	4	3	14	3	3	2	3	11	53
93	4	5	3	5	17	5	5	4	5	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	66

Sujetos	VARIABLE 1 "DESEMPEÑO LABORAL"																				
	DESEMPEÑO EN EL PUESTO					COMPROMISO INSTITUCIONAL					COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO					PRODUCTIVIDAD					VARIABLE
	1	2	3	4	SUMA	5	6	7	8	SUMA	9	10	11	12	SUMA	13	14	15	16	SUMA	TOTAL
1	4	4	5	3	16	5	4	4	5	18	5	3	5	4	17	5	5	5	5	20	71
2	3	3	4	4	14	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	60
3	3	4	3	4	14	5	5	5	4	19	5	3	4	3	15	5	5	5	4	19	67
4	4	5	5	5	19	5	5	4	5	19	4	5	3	3	15	5	5	5	4	19	72
5	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
6	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	80
7	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
8	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	71
9	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	4	5	19	78
10	2	3	3	2	10	3	3	3	2	11	3	2	4	3	12	4	4	4	3	15	48
11	3	2	3	3	11	2	3	2	3	10	2	3	3	2	10	4	4	4	3	15	46
12	3	5	4	5	17	4	5	4	4	17	4	4	4	3	15	5	5	5	5	20	69
13	3	2	3	2	10	3	3	2	3	11	2	3	2	3	10	4	4	3	4	15	46
14	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
15	2	2	3	2	9	3	3	3	3	12	2	2	3	3	10	4	4	4	4	16	47
16	4	5	4	3	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	76
17	3	4	4	3	14	4	4	5	5	18	3	3	3	4	13	5	5	5	5	20	65
18	3	3	3	3	12	2	3	2	3	10	3	2	3	2	10	4	4	4	4	16	48
19	2	3	5	4	14	5	3	5	4	17	4	3	3	3	13	5	5	5	5	20	64
20	1	2	3	2	8	3	2	3	2	10	3	4	3	3	13	4	4	4	4	16	47
21	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	74
22	4	4	5	4	17	5	5	1	3	14	5	5	2	3	15	5	5	5	5	20	66
23	3	3	4	5	15	5	4	5	5	19	4	4	4	3	15	4	5	5	5	19	68
24	3	5	3	5	16	5	5	5	4	19	5	5	4	3	17	4	5	5	5	19	71
25	1	3	3	1	8	2	2	5	5	14	5	3	1	1	10	5	5	5	5	20	52
26	4	5	4	5	18	5	5	3	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	76
27	4	5	4	5	18	5	3	3	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	74
28	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	5	5	4	5	19	76
29	3	4	4	5	16	5	3	4	4	16	5	3	3	2	13	5	5	5	5	20	65
30	1	5	3	2	11	5	2	5	3	15	4	3	2	5	14	5	5	5	5	20	60
31	2	3	3	3	11	4	2	3	2	11	3	3	3	3	12	5	5	5	5	20	54
32	3	2	3	3	11	4	4	4	3	15	4	3	3	3	13	5	5	5	5	20	59
33	3	3	3	3	12	4	3	2	3	12	2	3	3	3	11	4	4	5	5	18	53

34	1	3	3	3	10	5	5	5	5	20	5	5	1	1	12	5	5	5	5	20	62
35	3	5	4	4	16	5	5	5	4	19	3	3	4	3	13	5	5	5	5	20	68
36	2	2	2	2	8	2	2	1	1	6	1	3	4	3	11	4	5	4	5	18	43
37	1	3	2	2	8	3	3	3	2	11	2	3	3	3	11	4	5	5	5	19	49
38	2	3	3	3	11	3	2	2	2	9	2	2	2	2	8	4	4	4	4	16	44
39	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	3	3	5	16	5	5	5	5	20	74
40	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
41	1	5	5	3	14	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	70
42	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
43	4	3	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	4	3	15	5	4	4	5	18	61
44	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	78
45	4	5	5	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	78
46	3	4	4	3	14	4	4	5	4	17	4	3	2	2	11	5	5	5	5	20	62
47	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	77
48	4	3	3	4	14	4	3	4	3	14	4	3	2	3	12	4	4	4	3	15	55
49	1	5	5	4	15	5	3	5	5	18	5	5	3	1	14	5	5	5	4	19	66
50	1	1	2	2	6	5	2	5	5	17	4	4	4	2	14	5	5	5	5	20	57
51	4	3	4	3	14	2	3	2	2	9	4	3	3	4	14	4	4	5	4	17	54
52	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	79
53	1	2	3	2	8	2	3	2	3	10	3	2	2	3	10	2	3	3	4	12	40
54	2	4	4	4	14	4	4	4	2	14	5	4	3	3	15	5	5	5	5	20	63
55	2	3	2	2	9	2	3	2	3	10	2	3	2	3	10	3	3	2	3	11	40
56	3	4	4	4	15	5	4	5	5	19	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20	71
57	2	5	5	4	16	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	71
58	3	3	3	3	12	3	2	3	2	10	3	3	2	4	12	4	4	4	4	16	50
59	3	4	4	3	14	4	4	5	4	17	4	3	3	2	12	5	5	5	5	20	63
60	3	3	3	3	12	4	3	4	3	14	3	4	2	3	12	4	4	4	4	16	54
61	3	3	3	2	11	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16	57
62	3	2	3	2	10	5	4	5	5	19	4	4	3	4	15	5	5	5	5	20	64
63	2	5	4	3	14	3	5	4	3	15	5	5	1	1	12	5	5	5	5	20	61
64	3	3	3	5	14	5	4	5	4	18	5	4	4	4	17	5	5	4	5	19	68
65	2	5	3	3	13	3	4	3	5	15	4	3	2	2	11	5	5	5	5	20	59
66	3	4	4	5	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	76
67	1	5	4	1	11	5	1	5	4	15	4	3	1	1	9	5	5	5	5	20	55
68	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	79
69	4	5	4	4	17	4	5	5	4	18	5	4	3	3	15	4	4	5	4	17	67
70	3	5	5	5	18	4	5	5	4	18	5	5	4	3	17	5	5	4	4	18	71
71	3	3	2	2	10	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	5	5	5	5	20	57
72	3	5	5	5	18	4	5	5	4	18	5	5	4	3	17	5	5	4	4	18	71
73	2	3	3	4	12	5	3	3	4	15	4	3	2	4	13	5	5	5	5	20	60
74	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	65
75	3	3	3	2	11	5	4	5	5	19	3	5	4	3	15	5	5	4	4	18	63
76	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	70
77	3	4	4	3	14	5	5	1	3	14	1	1	1	1	4	5	5	5	5	20	52
78	2	2	3	3	10	2	2	3	3	10	4	3	4	3	14	4	4	3	3	14	48
79	2	2	2	3	9	4	4	4	4	16	3	2	2	3	10	4	4	3	4	15	50

80	2	3	2	4	11	5	3	4	5	17	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	64
81	4	5	5	5	19	5	5	5	3	18	5	5	5	3	18	5	5	5	5	20	75
82	1	3	3	3	10	5	3	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	57
83	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	3	5	5	17	5	5	5	4	19	70
84	2	5	4	2	13	5	5	3	4	17	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	67
85	4	5	5	5	19	4	5	5	5	19	5	5	4	3	17	5	5	5	4	19	74
86	5	5	5	2	17	5	5	3	4	17	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20	71
87	3	3	3	2	11	5	4	5	5	19	3	5	4	3	15	5	5	4	4	18	63
88	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	70
89	3	4	4	3	14	5	5	1	3	14	1	1	1	1	4	5	5	5	5	20	52
90	2	2	3	3	10	2	2	3	3	10	4	3	4	3	14	4	4	3	3	14	48
91	2	2	2	3	9	4	4	4	4	16	3	2	2	3	10	4	4	3	4	15	50
92	2	3	2	4	11	5	3	4	5	17	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	64
93	4	5	5	5	19	5	5	5	3	18	5	5	5	3	18	5	5	5	5	20	75

ANEXO 7



COMPROMISO ÉTICO

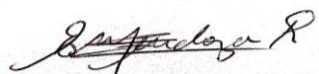
Declaración de Compromiso Ético

El presente trabajo de investigación titulado: **Gestión por procesos y desempeño laboral en la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo, 2022**, se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares, promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Elizabeth Mendoza Rojas, egresado de la Maestría en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



ELIZABETH MENDOZA ROJAS

DNI: 43856225

ANEXO 8



HOJA DE DATOS PERSONALES

GRADO : Mayor EP

NOMBRES : Elizabeth

APELLIDOS : Mendoza Rojas

EMAIL : emendozar@esge.edu.pe

DIRECCIÓN : Av. Gral. Recavarren 1300 Dpto B4 302

CELULAR : 943114523

FIRMA : 

ANEXO 9



APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Guía de procedimientos para la optimización de la Gestión por Procesos para el mejor Desempeño Laboral en el Cuartel General de la 32ª Brigada de Infantería, Trujillo

Objetivos:

1. Identificar áreas de ineficiencia en los procesos existentes y proponer mejoras para reducir tiempos de ejecución y costos operativos.
2. Alinear los procesos con estándares de calidad más altos para garantizar una entrega constante de productos y servicios de alta calidad.
3. Rediseñar procesos con un enfoque centrado en el cliente para mejorar la satisfacción y fomentar la lealtad.
4. Identificar oportunidades para mejorar la asignación de recursos y reducir los costos operativos sin sacrificar la calidad.

Justificación

La gestión por procesos es esencial en el entorno empresarial y organizacional actual para garantizar la eficiencia y la competitividad. La justificación para este aporte se basa en la mejora continua, para ello es necesario la optimización de procesos conducentes a una mayor eficiencia y productividad, lo que a su vez reduce los costos y mejora la utilización de recursos, mejorar la calidad y el enfoque centrado en el cliente para una mayor satisfacción, se debe al mismo tiempo identificar las actividades ineficientes con la finalidad de reducir los costos operativos, mejorando la rentabilidad de la organización. Por lo tanto, este proyecto tiene como objetivo proporcionar un marco sólido para mejorar la gestión por procesos en la organización, lo que resultará en una mayor eficiencia, calidad y satisfacción del cliente, al tiempo que se reducen los costos operativos.

Aporte: Incorporación del Proceso de Control y Evaluación

La 32ª Brigada de Infantería, alineada con la normativa técnica que define también los tipos de procesos en la gestión por procesos, reconoce y opera procesos operativos o misionales, estratégicos y de soporte. Sin embargo, como aporte adicional, se incorpora un cuarto proceso esencial de control y evaluación, de manera transversal a los demás procesos, cuya función principal radica en la verificación de modelos técnicos, tanto cuantitativos como cualitativos, para la realización de actividades específicas que involucran el uso de recursos. Este proceso de control y evaluación se sitúa como un componente clave para asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones. La responsabilidad de este proceso recae en la Inspección, la cual, dada su inmersión en los procesos estratégicos, desempeña un papel crucial en garantizar la calidad y el cumplimiento de los estándares establecidos, contribuyendo así a la mejora continua y al logro de los objetivos institucionales.

ANEXO 10



CD CONTENIENDO LA TESIS

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**GESTIÓN POR PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
32ª BRIGADA DE INFANTERÍA TRUJILLO, 2022**

AUTOR
Bach. Elizabeth MENDOZA ROJAS

2023

ANEXO 11



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

MENDOZAROJAS IFI MI MENDOZA ROJAS ELIZABETH_SOLUCION OBS (1).docx

↗ Cambiar a la nueva versión

🔍 Detalles de la entrega

🆘 Ayuda

turnitin


0 **20%** Marcas de alerta similitud general

23 Exclusiones de similitud

20% similitud general

1	repositorio.ucv.edu.pe	6%
2	hdl.handle.net	2%
3	repositorio.esge.edu.pe	<1%
4	repositorio.unheval.edu.pe	<1%
5	repositorio.une.edu.pe	<1%
6	Universidad Católica de Trujillo ...	<1%
7	repositorio.uwiiener.edu.pe	<1%
8	Universidad Ricardo Palma el 2...	<1%
9	Universidad César Vallejo el 201...	<1%

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN POR PROCESOS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA 32ª
BRIGADA DE INFANTERÍA TRUJILLO, 2022

AUTOR
Bach. Elizabeth MENDOZA ROJAS
0000-0002-6244-5069

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con Mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR
Dra. Yessenia Soler Castro
0000-0002-1121-7112

2023

Compartir

Página 1 de 96

Buscar

11:11 28/12/2023