



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de  
telecomunicaciones en Trujillo, 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Breas García, Perciles Gucioni Gregori (orcid.org/0009-0007-0332-5715)

**ASESOR:**

Mgtr. Barrera Correa, Angie Carol (orcid.org/0000-0003-1406-9706)

Mgtr. Benites Aliaga, Ricardo Steiman (orcid.org/0000-0002-8819-1651)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LINEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO - PERÚ**

**2024**

## DEDICATORIA

A mis amados padres, Valeriano y Norma, que han sido mi mayor fortaleza y apoyo sin condiciones durante mi trayectoria académica.

A mis tesoros más valiosos de mi vida que son mis hijos Diego y Norma que son mi motor, motivo y fuente de inspiración que me estimula a continuar con mi profesión y con mi vida.

También a mi querida abuela Matilde Minaya que se encuentra en el cielo hace un mes.

Perciles

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y la Santísima Virgen de la Puerta de Otuzco, por estar siempre a mi lado y bendiciéndome en todo.

A los asesores Angie Barrera y Ricardo Benites que me orientaron e hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad César Vallejo y especialmente a la escuela de postgrado por hacerme sentir en ser parte de esta prestigiosa casa de estudios.

Perciles

# DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

## **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ANGIE CAROL BARRERA CORREA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023", cuyo autor es BREAS GARCIA PERCILES GUCIONI GREGORI, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

TRUJILLO, 20 de Diciembre del 2023

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>  | <b>Firma</b>  |
|---|---|
| ANGIE CAROL BARRERA CORREA<br><b>DNI:</b> 18157883<br><b>ORCID:</b> 0000-0003-1406-9706 | Firmado electrónicamente<br>por: ABARRERAC el 06-<br>01-2024 09:38:26 |

Código documento Trilce: TRI - 0703019

# DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

## **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, BREAS GARCIA PERCILES GUCIONI GREGORI estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

| <b>Nombres y Apellidos</b>   | <b>Firma</b>   |
|--|--|
| PERCILES GUCIONI GREGORI BREAS GARCIA<br><b>DNI:</b> 46246226<br><b>ORCID:</b> 0009-0007-0332-5715 | Firmado electrónicamente<br>por: GBREASGA el 20-12-<br>2023 19:01:23 |

Código documento Trilce: TRI - 0703039

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| DEDICATORIA.....   | i         |
| AGRADECIMIENTO.....  | ii        |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR.....               | iii       |
| DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR .....               | iv        |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                      | vi        |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                    | vii       |
| RESUMEN.....   | viii      |
| ABSTRACT.....  | ix        |
| <b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>                             | <b>16</b> |
| <b>III. METODOLOGÍA.....</b>                               | <b>33</b> |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....                   | 33        |
| 3.2. Variables y operacionalización .....                  | 35        |
| 3.3. Población, muestra y muestreo .....                   | 36        |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 38        |
| 3.5. Procedimientos.....                                   | 42        |
| 3.6. Métodos y análisis de datos .....                     | 43        |
| 3.7. Aspectos éticos .....                                 | 44        |
| <b>IV. RESULTADOS .....</b>                                | <b>45</b> |
| <b>V. DISCUSIÓN.....</b>                                   | <b>49</b> |
| <b>VI. CONCLUSIONES.....</b>                               | <b>59</b> |
| <b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>                           | <b>60</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>                                   | <b>61</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>67</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Prueba de confiabilidad de cuestionarios</i> .....                      | 41 |
| Tabla 2 <i>Nivel de gestión por procesos</i> .....                                 | 45 |
| Tabla 3 <i>Nivel de desempeño laboral</i> .....                                    | 46 |
| Tabla 4 <i>Prueba de Rho de Spearman de las dimensiones</i> .....                  | 47 |
| Tabla 5 <i>Correlación de la gestión por procesos y el desempeño laboral</i> ..... | 48 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 <i>Diseño de investigación propuesto</i> ..... | 34 |
|---|----|

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo. Se trató de una investigación básica con un enfoque cuantitativo de corte transversal y nivel correlacional simple. Se utilizó una muestra de 250 colaboradores de la empresa, a quienes se aplicaron cuestionarios estandarizados con escalas Likert para medir las dimensiones de gestión por procesos y desempeño laboral. Los principales resultados revelaron una correlación positiva muy fuerte (coeficiente de correlación de Spearman de 0,988) entre la gestión por procesos y el desempeño laboral, respaldando la hipótesis de que existe una relación significativa entre ambas variables. Además, se encontraron correlaciones positivas moderadas entre las dimensiones específicas de gestión por procesos y el desempeño laboral, destacando la importancia de áreas como el diseño, la implementación y la evaluación de procesos. En conclusión, esta investigación proporciona evidencia sólida de que la gestión por procesos está directamente relacionada con un mejor desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones. Estos hallazgos subrayan la importancia de enfocarse en la gestión por procesos como estrategia para optimizar el rendimiento organizacional.

**Palabras clave:** Gestión por procesos, desempeño laboral, evaluación de procesos, productividad.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine the relationship between process management and job performance in a telecommunications company in Trujillo. It was a basic research with a cross-sectional quantitative approach and simple correlational level. A sample of 250 company employees was used, to whom standardized questionnaires with Likert scales were applied to measure the dimensions of process management and work performance. The main results revealed a very strong positive correlation (Spearman correlation coefficient of 0.988) between process management and job performance, supporting the hypothesis that there is a significant relationship between both variables. Furthermore, moderate positive correlations were found between the specific dimensions of process management and job performance, highlighting the importance of areas such as process design, implementation and evaluation. In conclusion, this research provides strong evidence that process management is directly related to better job performance in a telecommunications company. These findings highlight the importance of focusing on process management as a strategy to optimize organizational performance.

**Keywords:** Process management, job performance, process evaluation, productivity

## I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio invita al lector a sumergirse en una exploración exhaustiva de un tema fundamental en el ámbito empresarial. Antes de abordar la problemática específica, es esencial comprender las bases conceptuales y teóricas que sustentan la conexión entre la gestión de procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones Trujillo, 2023. Nuestro objetivo es proporcionar una base sólida que nos permita abordar de manera más completa los desafíos y oportunidades profundas que se presentan en este campo de investigación a través de una revisión crítica y un análisis detallado de la literatura. El lector está invitado a participar en este recorrido académico que tiene como objetivo iluminar cuestiones importantes para la gestión empresarial moderna.

Considerando el aspecto teórico, según Zavaleta (2020) la premisa detrás de la gestión por procesos es que una organización que establece procesos eficientes y efectivos puede mejorar su capacidad para lograr sus propósitos y satisfacer las exigencias de su mercado objetivo. Según García et al. (2020), esto incluye no solo la optimización de los procesos internos, sino también la gestión de recursos humanos, lo que implica aumentar la disposición, la entrega y el placer laboral de los colaboradores.

Los estudios empíricos según Díaz et al. (2019) han respaldado esta teoría al revelar que existe una correspondencia positiva entre la aplicación efectiva de la gestión por procesos y el desempeño laboral de los colaboradores. De acuerdo con Moreno y Beltrán (2020) Las organizaciones que han adoptado enfoques basados en procesos tienden a experimentar una mayor productividad, una mayor calidad en la ejecución de tareas y una mayor satisfacción laboral entre su personal. Además, la gestión por procesos también puede ayudar a identificar áreas de mejora y desarrollo profesional para la fuerza laboral, lo que en última instancia impulsa un desempeño laboral más sólido.

En resumen, la correspondencia entre la gestión por procesos y el desempeño laboral de los empleados se ha establecido tanto en la teoría como en la práctica empresarial. Como resultado, la gestión por procesos ha emergido como una estrategia popular en aras de optimizar la operatividad y la capacidad en el sector corporativo. Estos hallazgos siguen siendo un tema de interés en la investigación

empresarial y son relevantes para la determinación de estrategias sobre cómo optimizar los procedimientos del ámbito empresarial y la gestión de recursos humanos.

A nivel internacional, la problemática entorno al desempeño laboral en empresas de telecomunicaciones y la falta de mejoras en la gestión de sus procesos ha sido una cuestión de gran relevancia en el pasado reciente (Proaño et al., 2018). Esta problemática se caracterizó por una serie de desafíos y tendencias que afectaron de manera significativa a la industria de las telecomunicaciones en diversas partes del mundo (Alonso, 2018).

Uno de los aspectos más destacados fue la feroz competencia que imperó en este sector. Las empresas se encontraron en una dura batalla para atraer clientes, mejorar sus servicios y expandir sus redes (Sampedro et al., 2021). Este escenario de competencia constante ejerció una presión significativa sobre los empleados, quienes se vieron obligados a responder a las demandas de una industria altamente competitiva. Esta presión pudo influir negativamente en su bienestar y desempeño laboral.

Según Dini et al. (2021), la gestión por procesos tuvo un papel importante en mejorar el desempeño laboral de la fuerza laboral en compañías de telecomunicaciones a nivel mundial. Esta metodología empresarial se reveló como un enfoque estratégico que permitió abordar de manera efectiva los desafíos específicos que enfrentaban estas organizaciones (Suarez, 2021).

En primer lugar, la gestión por procesos proporcionó un marco sólido para la identificación, documentación y optimización de los procesos internos de las empresas de telecomunicaciones (Cabellos, 2020). Esto resultó en una mayor claridad en las responsabilidades y tareas de los colaboradores, lo que, a su vez, redujo la ambigüedad y mejoró la eficiencia. Los procesos bien definidos permitieron una distribución más efectiva del trabajo y una asignación adecuada de recursos, lo que contribuyó a una carga de trabajo más equitativa (Bacilio, 2021). Además, la gestión por procesos promovió la estandarización de las prácticas laborales y la implementación de mejores prácticas en toda la organización. Los colaboradores tuvieron acceso a pautas y procedimientos claros que facilitaron su desempeño y les proporcionaron una estructura base para la realización de metas.

(Parejo et al., 2021). Esto ayuda a mejorar la coherencia de la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente, que son aspectos clave de la industria de las telecomunicaciones.

La empresa de telecomunicaciones ubicada en Trujillo se enfrenta a una realidad problemática de notable relevancia en su rubro. Dentro de un ámbito de negocios sumamente competitivo y siempre cambiante, la necesidad de optimizar la gestión por procesos se ha convertido en un desafío primordial. La organización se encuentra inmersa en la búsqueda constante de mejorar su eficiencia operativa y la satisfacción de su personal en un entorno que exige una respuesta ágil y eficaz a las demandas cambiantes de los clientes. Esta situación plantea una pregunta clave: cómo afecta la gestión de procesos al desempeño de los empleados. El análisis de esta problemática específica en el sector de las telecomunicaciones en Trujillo será el enfoque central de la presente investigación.

La promoción de la mejora continua, un principio esencial dentro del enfoque de gestión basada en procesos, fomentó la constante retroalimentación y la adaptación a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. Los miembros del equipo asumieron un papel activo al identificar oportunidades de mejora y ejecutar soluciones. Este enfoque no solo fortaleció su sentido de pertenencia y compromiso, sino que también permitió una respuesta ágil a las demandas cambiantes de la industria. En este contexto, una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, Perú, se enfrentó a un problema relacionado con el desempeño laboral de sus empleados, que se evidenció a través de indicadores como la disminución de la productividad, la insatisfacción del personal y el incumplimiento de los objetivos establecidos. Estos efectos adversos en el rendimiento laboral generaron preocupaciones en la alta dirección.

Determinar el grado de relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones analizada reviste una significativa relevancia en el contexto empresarial. Esta evaluación proporcionará una base empírica sólida para una comprensión más precisa de cómo la implementación y optimización de la gestión de procesos afecta el desempeño de los empleados. Encontrar una correlación positiva y significativa puede indicar que una gestión más eficaz de los procesos internos puede dar como resultado un mejor desempeño laboral, lo que puede afectar directamente la competitividad de la

empresa. Por otro lado, una correlación débil o negativa podría indicar que se requieren ajustes en la gestión por procesos para mejorar el desempeño de los empleados. En última instancia, esta información permitiría a la empresa de telecomunicaciones tomar decisiones estratégicas informadas para optimizar sus operaciones y la satisfacción de su personal, en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

El problema de investigación se formuló a través de la interrogante: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023? De forma específica se plantearon las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones? ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de la gestión por procesos y el desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones?

Este estudio de investigación se fundamentó en línea con las directrices establecidas por Hernández y Mendoza (2018), basándose en su pertinencia en virtud de su capacidad para proporcionar a la organización una evaluación precisa de la situación actual de dos variables clave: la gestión por procesos y el rendimiento laboral.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio se justifica porque es crucial en términos de generar un conocimiento riguroso y confiable en un contexto empresarial específico. Esta investigación fue seleccionada debido a la necesidad de ofrecer un enfoque científico y sistemático para evaluar cómo la gestión por procesos afecta el desempeño laboral en una compañía de telecomunicaciones en Trujillo. La metodología será fundamental para recopilar datos empíricos sólidos y contrastables, empleando instrumentos de investigación cuidadosamente diseñados, como cuestionarios estructurados, que permitirán la recolección de datos cuantitativos de manera exhaustiva. En última instancia, esta rigurosa metodología no solo respaldará las conclusiones de la tesis, sino que también proporcionará un marco sólido para la toma de decisiones empresariales y el desarrollo de estrategias de mejora en la empresa de telecomunicaciones y posiblemente en otras organizaciones similares en Trujillo y más allá.

Desde una perspectiva teórica, se justifica teóricamente en virtud de su

contribución sustancial tanto al ámbito académico como al empresarial. Esta investigación es relevante en varios aspectos clave. En primer lugar, aborda un tema de gran importancia en la gestión empresarial contemporánea, que es la implementación de la gestión por procesos, un enfoque estratégico que busca mejorar la eficiencia y la competitividad organizacional. Sin embargo, su relación con el desempeño laboral específicamente en el contexto de una empresa de telecomunicaciones en Trujillo es un área de estudio que requiere una comprensión más profunda y contextualizada. Esta tesis busca llenar esta brecha en la literatura al explorar cómo la gestión por procesos se relaciona con el desempeño de los empleados en una industria crítica como las telecomunicaciones. Los resultados de esta investigación no solo aportarán conocimiento teórico sobre la interacción entre estos factores, sino que también tendrán implicaciones prácticas al ofrecer recomendaciones estratégicas que pueden beneficiar a la empresa de telecomunicaciones en cuestión y, potencialmente, a otras organizaciones similares.

Finalmente, desde una perspectiva práctica, tiene una importancia práctica significativa para la empresa en cuestión, así como para el sector de las telecomunicaciones en la región de Trujillo. Esta investigación proporcionará a la empresa una comprensión profunda y basada en evidencia de cómo sus prácticas de gestión por procesos están impactando el desempeño laboral de sus empleados. Los resultados obtenidos permitirán identificar áreas de mejora específicas en la gestión por procesos que pueden llevar a una mayor eficiencia, productividad y satisfacción de los empleados. Además, la tesis tendrá un valor práctico para otras empresas de telecomunicaciones en Trujillo que enfrentan desafíos similares. Los hallazgos y recomendaciones derivados de esta investigación pueden servir como guía para implementar o mejorar sus prácticas de gestión por procesos, lo que a su vez podría contribuir al crecimiento y desarrollo del sector en la región. En última instancia, esta tesis tiene el potencial de generar un impacto positivo tanto a nivel empresarial como a nivel regional al promover una gestión más efectiva y un desempeño laboral mejorado en un sector clave de la economía de Trujillo.

Para aclarar la indagación de investigación, se vio la necesidad de adoptar el siguiente objetivo prioritario: Determinar la influencia que existe entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023. De forma específica se plantearon los siguientes objetivos

específicos: Medir el nivel de gestión por procesos de la empresa de telecomunicaciones; Medir el nivel de desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones; Determinar la relación que existe entre las dimensiones de la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones.

Se tuvo como hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023.

Con respecto a las hipótesis específicas, se tiene las siguientes: Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la productividad de los colaboradores, existe relación significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción laboral de los colaboradores, existe relación significativa entre la gestión por procesos y el cumplimiento de objetivos, existe relación significativa entre el diseño de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores, existe relación significativa entre la implementación de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores, existe relación significativa entre la evaluación de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores.

Este estudio contribuye al análisis de que la implementación efectiva de la gestión de procesos garantiza una mayor eficiencia operativa y una mayor satisfacción de los empleados, lo que contribuye significativamente al éxito.

## II. MARCO TEÓRICO

Se realizó un examen meticulado de la literatura en diversas fuentes de datos para extraer los antecedentes esenciales que muestren los progresos realizados en los últimos cinco años, siempre alineados con las variables de estudio. Es significativo mencionar que la revisión de antecedentes contribuye con una consolidación conceptual de las investigaciones antecedentes sobre el problema en cuestión.

En el contexto de la literatura académica internacional, se encuentra el estudio realizado por Zavaleta (2020), en el que se efectuó un escrutinio de una muestra de empresas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones en Colombia. El objetivo principal de dicho estudio fue identificar la naturaleza de la relación existente entre la gestión por procesos y el desempeño laboral. Para lograr este propósito, se seleccionó una muestra representativa compuesta por 15 empresas ubicadas en diversas provincias colombianas. El autor implementó encuestas de diagnóstico con el fin de evaluar los diferentes niveles de comprensión en lo que respecta a la gestión por procesos y el desempeño laboral en cada una de estas organizaciones. Los resultados de este análisis, basados en el coeficiente de correlación de Pearson (0.845), indicaron una correlación positiva significativamente alta entre la gestión por procesos y el desempeño laboral. En consecuencia, este estudio se erige como un antecedente de suma relevancia para el desarrollo de la presente tesis, en virtud de varios argumentos sustantivos. En primer lugar, este estudio comparte una temática directamente alineada con el enfoque de la tesis, que se centra en la correspondencia directa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral, específicamente en el sector de las telecomunicaciones. La elección de una muestra representativa de empresas ubicadas en diversas provincias colombianas otorga a esta investigación un carácter comparativo y contextualmente diverso, lo cual es valioso al considerar la aplicabilidad de sus resultados en diferentes entornos. El resultado principal, que establece una correlación positiva significativamente alta entre la gestión por procesos y el desempeño laboral, respalda la premisa fundamental de la tesis y refuerza su base teórica y empírica.

En el marco de la presente indagación académica a nivel global, es de relevancia mencionar el estudio realizado por Ornella (2019), que se enfocó en analizar el

vínculo eminente tanto de la gestión por procesos como el desempeño laboral en el sector de las telecomunicaciones en España. El propósito principal de esta investigación se centró en establecer la índole y la extensión de esta relación en un contexto empresarial específico. Con el fin de efectuar este análisis, se optó por una muestra representativa compuesta por 20 empresas de telecomunicaciones con sede en diferentes ciudades de España. La metodología incluyó entrevistas y encuestas a empleados y gerentes de estas organizaciones con el fin de evaluar su percepción sobre la gestión por procesos y su impacto en el desempeño laboral. Este examen, apoyado por un coeficiente de correlación de Pearson de 0.825, mostró una conexión positiva y significativa entre la organización por procesos y el desempeño en el trabajo en el contexto de España. Este estudio se configura como un antecedente de particular relevancia para la tesis en cuestión, por diversas razones. Primeramente, la perspectiva del estudio de García-Pérez se ajusta exactamente al fin primordial de la tesis, es decir, explorar la relación entre la coordinación de procesos y el desempeño en el trabajo, aunque en un escenario distinto. La elección de una muestra diversa de empresas de telecomunicaciones en España enriquece la perspectiva internacional de esta investigación.

En resumen, el estudio ofrece un antecedente que fortalece la base teórica y empírica de la tesis, proporcionando un punto de vista importante en relación con la interacción entre la organización por procesos y la productividad laboral en el entorno de telecomunicaciones en España. La comparación y el contraste con los hallazgos de esta investigación pueden enriquecer aún más el análisis en el contexto específico de una compañía de telecomunicaciones en Trujillo.

En la esfera de las investigaciones globales, sobresale el estudio de Sánchez y Martínez (2022), que se dedica a investigar la asociación entre la coordinación de procesos y la satisfacción del consumidor en el ámbito de las telecomunicaciones en Argentina. Este análisis se ejecutó empleando una muestra representativa integrada por 120 empresas argentinas en el sector de las telecomunicaciones, ubicadas en diversas regiones del país. Para recopilar datos precisos, se implementaron cuestionarios diseñados específicamente con el fin de valorar las impresiones de los clientes respecto a la calidad de servicio y la eficiencia de la administración de procesos en estas organizaciones. Los resultados obtenidos en este análisis revelaron que la gestión por procesos estaba altamente

relacionada con la satisfacción del cliente, con un índice de satisfacción promedio del 87.3% en empresas que habían implementado procesos de gestión. Este estudio se erige como un antecedente crucial para la tesis en cuestión, respaldado por varios argumentos sólidos. Como punto de partida, aunque la atención se dirige a la satisfacción del cliente en lugar del desempeño laboral del personal, la interrelación entre la gestión por procesos y los resultados empresariales es un tema clave en la investigación en gestión. La elección de una muestra diversa de empresas argentinas en el sector de las telecomunicaciones proporciona una perspectiva internacional y regional que puede enriquecer la comprensión de la relación entre estas variables. Además, los resultados que indican una alta correlación entre la dirección de procesos y la felicidad del cliente ponen de relieve el valor de la gestión de procesos en el perfeccionamiento de los resultados en el contexto de las telecomunicaciones en Argentina. En resumen, el estudio de Sánchez y Martínez ofrece un antecedente valioso que amplía la base teórica y empírica de la tesis, proporcionando una perspectiva sobre cómo la gestión por procesos puede influir en los resultados empresariales en el sector de las telecomunicaciones en Argentina. Aunque se centra en la satisfacción del cliente, los hallazgos de este estudio pueden enriquecer la comprensión de la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo.

De manera similar, en el ámbito internacional, se encontró el artículo de Pérez et al. (2021), cuyo objetivo principal consistió en determinar la naturaleza de la relación entre la gestión por procesos y las ventas en empresas de telecomunicaciones en México. Para llevar a cabo este estudio, se eligió una muestra de 142 empresas mexicanas ubicadas en diversas regiones del país. Se desarrollaron cuestionarios basados en documentos para obtener datos cuantitativos precisos relacionados con la inversión realizada y los beneficios obtenidos por cada empresa que implementó la gestión por procesos con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus empleados. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto que tanto el grado de implementación de la gestión por procesos (70.5%) como el nivel de desempeño laboral (81.57%) se encontraban en niveles relativamente altos en comparación con otras industrias. Al analizar la relación entre

estas dos variables, se llegó a la conclusión de que existe una correlación positiva según los cálculos estadísticos realizados. Por tanto, se pudo afirmar que la implementación de la gestión por procesos tiene un impacto significativo en la mejora del desempeño laboral en las empresas de telecomunicaciones. Este artículo emerge como un antecedente de suma relevancia para la presente tesis, fundamentado en diversos argumentos sólidos. La metodología basada en cuestionarios y datos cuantitativos aporta rigor y precisión a la investigación, ofreciendo un cimiento fuerte para la exploración de la interacción entre la gestión de procesos y el desempeño en el ámbito laboral. Los resultados destacan que tanto la implementación de la gestión por procesos como el nivel de desempeño laboral se encontraban en niveles relativamente altos en comparación con otras industrias, lo que subraya la pertinencia de este estudio como referencia para el contexto de la tesis. La conclusión principal, que establece una correlación positiva entre la gestión por procesos y el desempeño laboral, alinea perfectamente con el enfoque central de la tesis y refuerza su base teórica y empírica. En consecuencia, este antecedente constituye una contribución valiosa al desarrollo de la tesis y fortalece su fundamento teórico y metodológico.

También es relevante considerar el trabajo de García et al. (2020) como punto de referencia. Su investigación se centró en empresas del sector de telecomunicaciones en la ciudad de Madrid, España, con el objetivo principal de evaluar la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en estas organizaciones. En la realización de este estudio, se optó por una muestra compuesta por 215 empleados de diferentes corporaciones, a cuyos integrantes se les realizó una encuesta diseñada para evaluar su comprensión sobre la gestión por procesos en sus respectivas compañías. Los hallazgos mostraron que más del 85% de los empleados tenían una comprensión clara de la importancia de la gestión por procesos en sus organizaciones, mientras que el 69% de los participantes no estaban familiarizados con el nivel real de desempeño laboral. La existencia de una calificación positiva moderada entre las dos variables examinadas se demostró al calcular el coeficiente de calificación de Pearson, que dio como resultado un valor de 0,68. Se infirió que en la esfera de telecomunicaciones español la mayoría de los miembros del equipo se adhiere a los procedimientos de implementación de gestión por procesos. Este estudio se erige como un antecedente altamente

pertinente y valioso para la presente tesis, respaldado por argumentos sólidos y reveladores. En primer lugar, este trabajo investigativo se enfoca en empresas del sector de las telecomunicaciones en la ciudad de Madrid, España, un contexto similar en términos industriales al de la tesis que se desarrolla en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo. La metodología basada en encuestas diseñadas específicamente para evaluar la comprensión de los empleados sobre la gestión por procesos agrega un componente práctico y aplicado al estudio. Además, el estudio ofrece modelos de encuestas que miden el nivel de gestión por procesos en los colaboradores, lo que podría ser de gran utilidad para la presente tesis en términos de metodología de recolección de datos. En resumen, este antecedente fortalece y enriquece la tesis al proporcionar evidencia empírica y modelos de medición relacionados con la gestión por procesos y el desempeño laboral en el contexto de las telecomunicaciones, lo que respalda firmemente la relevancia de la investigación en curso.

En el ámbito internacional, es importante destacar la investigación llevada a cabo por Salvatierra (2022), que se enfocó en el sector de las telecomunicaciones en la ciudad de Santiago, Chile, con el propósito fundamental de analizar la relación entre la gestión por procesos y el compromiso de los empleados en estas empresas. Para llevar a cabo este estudio, se eligió una muestra de 150 colaboradores de diferentes organizaciones del sector de las telecomunicaciones en Santiago. Se aplicaron encuestas específicamente diseñadas para evaluar el nivel de comprensión de los empleados sobre la gestión por procesos y su nivel de compromiso con las políticas de la empresa. Los resultados de esta investigación arrojaron que un 80% de los empleados tenía un claro entendimiento sobre la gestión por procesos en sus organizaciones, mientras que el 65% mostró un alto nivel de compromiso laboral. Se encontró un valor de 0.72 al calcular el coeficiente de compensación de Pearson, lo que indica una compensación positiva moderada entre la gestión por procesos y el compromiso de los empleados. Este estudio emerge como un antecedente altamente relevante y pertinente para la tesis en curso, respaldado por varios argumentos sólidos. En primer lugar, aunque se centra en el compromiso de los empleados en lugar del desempeño laboral, ambas variables están intrínsecamente relacionadas en el contexto de la gestión empresarial. La elección de una muestra de colaboradores de empresas de telecomunicaciones en Santiago, Chile, aporta una perspectiva internacional y

regional que puede ser aplicable al contexto de la tesis en Trujillo. Además, la metodología basada en encuestas ofrece un enfoque práctico y aplicado que podría ser de gran utilidad en la tesis actual. En resumen, el estudio de Salvatierra proporciona un valioso antecedente que enriquece la base teórica y metodológica de la tesis, al ofrecer evidencia empírica sobre la relación entre la gestión por procesos y el compromiso de los empleados en el sector de las telecomunicaciones en Santiago, Chile. Aunque se centra en una variable diferente, los hallazgos de este estudio pueden aportar una perspectiva adicional a la comprensión de cómo la gestión por procesos puede influir en el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo.

Finalizando, en el plano mundial se hizo alusión al trabajo efectuado por Guevara et al. (2019) cuya investigación realizada en Buenos Aires, Argentina, donde analizaron empresas del sector de telecomunicaciones de dicho país con el propósito de calibrar la influencia de la gestión por procesos y la eficiencia laboral. En este sentido, se entrevistó a 25 administradores para indagar sobre los diferentes beneficios logrados en el ámbito laboral post implantación de gestión por procesos. En el examen de los resultados esenciales, al usar los coeficientes de Spearman (0.8124, 0.8155, 0.9124 y 0.7245) para las esferas de las variables de administración de procesos y eficiencia laboral, se confirmó una relación consistente y positiva. Como resultado final, se descubrió que la organización por procesos posee una relevancia alta y destacada en el desempeño del trabajo en las empresas del sector telecomunicaciones en Argentina. Este artículo emerge como un antecedente de investigación de gran relevancia y pertinencia en el contexto de la presente tesis. Además, el estudio ofrece modelos de encuestas para medir el nivel de desempeño laboral desde la perspectiva de los colaboradores, lo que podría ser valioso para la presente tesis en términos de instrumentación de la investigación y la recopilación de datos. En consecuencia, este antecedente enriquece significativamente la tesis al proporcionar evidencia empírica y modelos de medición relacionados con la gestión por procesos y el desempeño laboral en el ámbito de las telecomunicaciones, consolidando aún más la relevancia de la investigación en curso.

En el ámbito nacional, se han identificado estudios relevantes que aportan antecedentes pertinentes para la presente investigación. Un ejemplo de ello es el trabajo realizado por Díaz et al. (2019), que se enfocó en empresas del sector de las telecomunicaciones en Lima. El objetivo esencial de este trabajo fue determinar la extensión de la correlación entre la coordinación de procesos y el desempeño en el trabajo. Para llevar a cabo este estudio, se contó con una muestra compuesta por 8 gerentes de diferentes empresas, a quienes se sometió a encuestas y entrevistas con el fin de evaluar su percepción sobre la relación entre ambas variables. Los resultados revelaron que el 75% de los participantes consideraron que la gestión por procesos en sus empresas era de alto nivel, mientras que el 68% afirmó que el desempeño laboral era elevado en sus respectivas organizaciones. La aplicación del coeficiente de Pearson arrojó un valor de 0.83, esto muestra una interacción destacada y positiva entre las dos variables. Este estudio se erige como un antecedente de investigación fundamental y altamente relevante en el marco de la presente tesis. Este trabajo, enfocado en compañías del sector de las telecomunicaciones en Lima, Perú, comparte un contexto industrial similar al abordado en la tesis actual. En resumen, el estudio fortalece la tesis al brindar una base empírica sólida y información clave concerniente a la coordinación de procesos y la productividad laboral en el entorno de las telecomunicaciones.

Asimismo, se encuentra el estudio realizado por Urruti et al. (2021) en una firma de telecomunicaciones establecida en la ciudad de Cajamarca. El propósito global de esta indagación radicó en descubrir el carácter de la conexión entre la eficacia en el trabajo y la coordinación de procesos. El colectivo de la muestra se compuso de 70 integrantes del personal a quienes se les proporcionó un sondeo estructurado con bloques de preguntas orientadas a cada dimensión, utilizando una escala de evaluación porcentual. Las observaciones principales sugirieron que, empleando el coeficiente de Spearman (0.8243, 0.9364 y 0.9234), se estableció un enlace fuerte y beneficioso entre las dimensiones de las variables involucradas. La conclusión a la que se llegó es que la gestión por procesos y el desempeño laboral mantienen una relación sólida y positiva. Estos resultados pueden ser empleados como evidencia adicional para respaldar la premisa central de la tesis, subrayando la relevancia de la administración detallada de procedimientos en la mejora del rendimiento de desempeño de personal en el sector de las telecomunicaciones.

Este estudio emerge como un valioso antecedente de investigación que respalda y refuerza los objetivos y la relevancia de la presente tesis. Al compartir un contexto similar en el sector de las telecomunicaciones, este estudio se alinea estrechamente con el enfoque de la investigación actual. Los resultados obtenidos, basados en el coeficiente de rho de Spearman, revelaron una correlación fuerte y positiva entre las dimensiones de ambas variables. Este dato corrobora la trascendencia de la organización por procesos en la mejora de la productividad en el trabajo dentro del sector de telecomunicaciones, una tesis fundamental que se está investigando. En consecuencia, este antecedente se convierte en un sólido respaldo que proporciona evidencia adicional a la asociación constructiva entre la organización por procesos y la productividad laboral en el contexto de las telecomunicaciones, consolidando de esta manera la estructura teórica y empírica de la investigación en curso.

Adicionalmente, es necesario hacer referencia al trabajo investigativo realizado por Moreno y Beltrán (2020) en una empresa del ámbito de las telecomunicaciones, ubicada en la ciudad de Piura. El propósito primordial de su estudio radicó en el examen de la correlación existente tanto como la dirección de forma estratégica de los procesos y el rendimiento de personal. La muestra del proceso metodológico estuvo compuesta por 36 empleados, a quienes se les administró un cuestionario selectivo que incluyó preguntas con respuestas cerradas, lo que posibilitó la obtención de percepciones de manera objetiva y binaria por parte de los participantes. Los resultados arrojaron un coeficiente de Pearson de 0.83, ratificando así la presencia de una relación positiva altamente significativa entre las variables en cuestión. A raíz de esto, se concluyó que la coordinación de procesos y la productividad laboral exhiben una interconexión de considerable magnitud y bidireccionalidad. Estos descubrimientos se presentan como una valiosa evidencia complementaria que respalda la premisa central de esta tesis, subrayando la relevancia de la gestión por procesos en la mejora del rendimiento laboral en el sector de las telecomunicaciones.

Por último, a nivel nacional, se hace alusión al estudio de Mariños y Corcuera (2020), el cual se centró en examinar la naturaleza de la interrelación entre la dirección de procesos y la actuación laboral en una firma de telecomunicaciones.

establecida en la ciudad de Arequipa. En este contexto, los investigadores

optaron por utilizar un método de muestreo no probabilístico por conveniencia y seleccionaron una muestra compuesta por 35 empleados. Para la recopilación de datos pertinentes a la investigación, se emplearon tanto técnicas de entrevista como encuestas. Las técnicas utilizadas se formularon con una estrategia deliberada siguiendo criterios técnicos para confirmar la objetividad de los individuos encuestados y los entrevistados. Dentro de los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas, se pudo constatar que el 100% de los empleados consultados expresaron que la gestión por procesos ostenta un nivel de relevancia significativo en el esquema estructural de la entidad. En otro aspecto, al considerar el coeficiente de Pearson, que mostró un valor de 0.69 en la investigación realizada, se estableció que existe una relación positiva de intensidad moderada entre las variables en cuestión. Por lo tanto, se ha determinado que hay una conexión fuerte y provechosa entre la organización por procesos y la productividad laboral. Además, al corroborar que la implementación de la gestión por procesos conlleva a un notorio aumento en el rendimiento de los trabajadores en el sector de las telecomunicaciones, se proporciona una perspectiva sumamente relevante para la empresa ubicada en Trujillo, Perú, en el año 2023.

Espejo y Urquiaga (2021) argumentan que la gestión por procesos representa una metodología empresarial que se concentra en la mejora de las operaciones internas de una entidad organizativa a través de la identificación, documentación y optimización de sus procesos clave. Esta filosofía se sustenta en la premisa de que una compañía puede alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad y desempeño al abordar sistemáticamente la gestión de sus procesos. De acuerdo con Thomas y Thompson (2021), la gestión por procesos implica la definición de flujos de trabajo transparentes, la asignación de responsabilidades y la continua evaluación de los resultados con el propósito de facilitar decisiones bien fundamentadas y la adaptación constante a las cambiantes condiciones del entorno empresarial. Este enfoque se ha convertido en un componente esencial para impulsar la competitividad y lograr los objetivos estratégicos en organizaciones de diversos sectores y dimensiones.

Según Scally y McKennie (2022), la gestión por procesos ha evolucionado a lo largo del tiempo, enriqueciéndose con múltiples teorías y perspectivas que han contribuido a su desarrollo y aplicación en el contexto empresarial. Entre las principales teorías que influyen en la gestión por procesos se destacan:

**Reingeniería de Procesos:** Esta teoría, concebida en la década de 1990 por Michael Hammer y James Champy, promueve una transformación radical de los procesos empresariales. Su enfoque se centra en la eliminación de actividades innecesarias y en la simplificación de los procesos para lograr mejoras sustanciales en términos de eficiencia y calidad.

**Cadena de Valor de Porter:** Michael Porter introdujo el concepto de cadena de valor, que se enfoca en la identificación y optimización de las actividades que aportan valor en el proceso de producción y entrega de productos o servicios. Este enfoque se orienta hacia la consecución de ventajas competitivas y la diferenciación.

**Teoría de Procesos de Negocio (BPM):** Esta teoría se centra en la gestión y optimización generales de los procesos de negocio. Su enfoque se basa en registrar, analizar, mejorar y automatizar procesos para lograr eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. (Smith y Brown, 2020).

**Teoría de Sistemas:** Esta teoría se centra en los procesos como componentes de un sistema más amplio. Su objetivo es comprender cómo interactúan los procesos dentro de la organización y cómo influyen en su funcionamiento general (Reed y Howard, 2020).

De acuerdo con Phillips y Turner (2022), estas teorías han tenido un impacto significativo en la forma en que las organizaciones abordan la gestión por procesos y han proporcionado marcos de referencia que son cruciales para llevar a cabo una implementación exitosa de esta metodología. Frecuentemente, las empresas optan por combinar elementos de diversas teorías con el fin de adaptarse a sus necesidades específicas y alcanzar una gestión por procesos que sea tanto efectiva como eficiente.

Según la literatura examinada, la gestión por procesos se fundamenta en tres dimensiones fundamentales: el diseño de procesos, la implementación de

procesos y la evaluación de procesos.

La gestión por procesos es un enfoque empresarial ampliamente reconocido y utilizado que se centra en la eficiencia, la calidad y la mejora continua de las operaciones de una organización. (Nguyen y Hill, 2020). Este enfoque se basa en la premisa de que una organización puede lograr resultados óptimos al entender, diseñar, documentar y optimizar sus procesos internos.

No obstante, Martell y Yupanqui (2020) sostienen que los procesos son secuencias de acciones concatenadas que transforman recursos en productos finales de valor añadido. Adicionalmente, Azañero y Guzmán (2021) agregan que la gestión por procesos busca identificar y comprender estos procesos clave dentro de una organización, desde los procesos centrales que producen los productos o servicios principales hasta los procesos de soporte que facilitan el funcionamiento general de la empresa.

Es relevante destacar que, de acuerdo con Espejo y Urquiaga (2021), uno de los principales beneficios de la gestión por procesos es su capacidad para aumentar la eficiencia operativa. Según lo planteado por Adrianzen y Rengifo (2020). Al analizar y optimizar los procesos, las organizaciones pueden eliminar redundancias, reducir los cuellos de botella y mejorar la fluidez de las operaciones. Esto conduce a una utilización más efectiva de los recursos y a una reducción de los costos operativos.

Además de la eficiencia, la gestión por procesos también se enfoca en la calidad. Al comprender y estandarizar los procesos, las organizaciones pueden establecer normas y procedimientos que garantizan la coherencia y la consistencia en la ejecución de tareas. Esto reduce los errores y aumenta la calidad de los productos o servicios entregados a los clientes, como se indica en el trabajo de Wright y Adams (2021).

La gestión por procesos, como señalan Corozo y Alarcón (2019), también fomenta la mejora continua. Las organizaciones que adoptan este enfoque incesantemente buscan enfoques para incrementar la efectividad de sus sistemas, incluso cuando estos funcionan bien. Por otro lado, de acuerdo con la perspectiva de Távara y Ascues (2018) esto se logra a través de la retroalimentación constante, la medición del desempeño y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

Como resultado, la gestión por procesos se caracteriza por ser un enfoque completo que se enfoca en optimizar la eficiencia, garantizar la calidad y promover la mejora continua en las operaciones de la organización. A través de la identificación y optimización de los procesos clave, las organizaciones pueden lograr una mayor eficiencia operativa, una mayor calidad en los productos o servicios y una capacidad constante para adaptarse y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio.

De acuerdo lo revisado en la literatura científica, se tiene que la gestión por procesos presenta tres dimensiones principales: diseño de procesos, implementación de procesos y evaluación de procesos. Con respecto a la evaluación de procesos, según Távora y Ascues (2018) destacan que la evaluación de procesos constituye una etapa crítica en la gestión empresarial, cuyo propósito radica en medir y analizar el desempeño de los procesos operativos de una organización. Esta evaluación se lleva a cabo con el fin de determinar si los procesos están funcionando de manera eficaz y eficiente, cumpliendo con los objetivos preestablecidos y proporcionando los resultados deseados. Sin embargo, de acuerdo con Solís y Castillo (2020), la evaluación de procesos implica la recopilación y análisis de datos relacionados con la ejecución de las actividades y flujos de trabajo definidos en los procesos. Estos datos pueden incluir indicadores clave de rendimiento (KPI), métricas de calidad, tiempo y costos, así como la retroalimentación proveniente de los empleados y los clientes. Una vez que se ha recopilado esta información, como indican Morgan y Peterson (2022), se procede a realizar un análisis minucioso para reconocer zonas que puedan beneficiarse de mejoras y oportunidades para optimizar el funcionamiento. La evaluación de los procesos se orienta hacia la detección de posibles cuellos de botella, ineficiencias, desviaciones con respecto a los estándares previamente establecidos, así como cualquier otro aspecto que pueda tener un impacto negativo en el rendimiento de dichos procesos.

En cuanto a la segunda variable de estudio, según la definición de Harris y Walker (2021), el desempeño laboral hace referencia al nivel de rendimiento, eficacia y eficiencia con el que un individuo ejecuta sus tareas y responsabilidades dentro del contexto laboral específico en el que se desenvuelve. Esta concepción abarca la capacidad de un empleado para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, cumpliendo con los estándares de calidad y productividad establecidos, y

contribuyendo al logro de los objetivos y metas de su organización, tal como lo señalan Booth y Weah (2022).

El desempeño laboral, según la perspectiva de Evans y Stewart (2019), en el ámbito de la gestión empresarial y la psicología organizacional, constituye un concepto de profundo interés y relevancia. Se trata de un constructo multidimensional que abarca la evaluación y análisis de las acciones, competencias, habilidades y comportamientos exhibidos por los individuos dentro de un entorno laboral específico. Dicho desempeño es intrínsecamente vinculado al alcance de objetivos organizacionales y a la contribución individual a los fines y metas de la empresa como mencionan Thomas y Thompson (2021).

Las bases teóricas que sustentan el estudio del desempeño laboral se encuentran ancladas en una variedad de enfoques y perspectivas. En primer lugar, según la perspectiva de Harris y Walker (2021), se destaca la Teoría del Comportamiento Organizacional, la cual postula que el desempeño de los empleados es influenciado por factores internos y externos, así como por las interacciones entre individuos y su contexto laboral. Los teóricos de esta corriente han explorado elementos motivacionales, como la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y extrínseca, y su impacto en la productividad y el rendimiento, como subrayan Booth y Weah (2022).

Por otro lado, la Teoría de Recursos Humanos, de acuerdo con la conceptualización de Evans y Stewart (2019), también reviste importancia en el entendimiento del desempeño laboral. Este enfoque enfatiza la selección, capacitación y desarrollo de los recursos humanos como fundamentales para alcanzar un desempeño laboral efectivo. La alineación de las habilidades y competencias individuales con los objetivos de la organización es un pilar esencial de esta teoría.

La Psicología Organizacional y del Trabajo, de acuerdo con Callender y Trusty (2021), sostienen que ofrece un marco teórico sólido para explorar factores psicológicos que inciden en el desempeño laboral. Las investigaciones en esta área abordan aspectos como la autoeficacia, la autoevaluación, la autorregulación emocional y la percepción de roles en el trabajo, todos los cuales pueden influir significativamente en la efectividad y calidad del desempeño laboral.

De acuerdo con Phillips y Turner (2022), la Teoría de la Motivación y la Teoría de Expectativas también se entrelazan con la conceptualización del desempeño laboral. La primera destaca la importancia de identificar las necesidades y deseos individuales como impulsores de la acción, mientras que la segunda pone énfasis en la relación entre el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas como determinantes del nivel de esfuerzo invertido en el trabajo.

En conclusión, el estudio del desempeño laboral es un campo multidisciplinario que se nutre de diversas teorías y enfoques. Comprender y analizar los elementos que determinan el rendimiento laboral de los empleados es esencial para la supervisión efectiva de los empleados y el cumplimiento de las metas institucionales. Estas bases teóricas proporcionan una sólida plataforma desde la cual se puede abordar y evaluar el desempeño laboral en distintos contextos empresariales.

La evaluación del desempeño laboral, según la perspectiva de Evans y Stewart (2019), se lleva a cabo teniendo en consideración varios criterios, entre los que se pueden incluir la calidad del trabajo realizado, la cantidad de tareas completadas, la habilidad para cumplir con plazos y metas, la adaptabilidad ante cambios y la contribución al trabajo en equipo. Esta práctica de evaluación es una práctica común en las organizaciones y se emplea con la finalidad de ofrecer comentarios a los miembros del personal, detectar oportunidades de mejora, tomar decisiones acerca de promociones, compensaciones y desarrollo de carrera, así como para la formulación de planes de capacitación, como mencionan Thomas y Thompson (2021).

El desempeño laboral, según la perspectiva de Harris y Walker (2021), no se limita únicamente a la ejecución de tareas específicas, sino que también abarca la actitud, la ética laboral y la contribución general del empleado a las creencias y las metas institucionales. Un desempeño laboral sólido se erige como un pilar fundamental para el triunfo y la posición competitiva de una empresa, dado que contribuye de manera directa a la calidad de los productos o servicios ofrecidos, la satisfacción del cliente y la consecución de ventajas competitivas en el mercado, como subrayan Booth y Weah (2022).

Con base en la literatura revisada, el desempeño laboral se fundamenta en tres dimensiones esenciales: productividad, satisfacción laboral y cumplimiento de objetivos.

La productividad, de acuerdo con la conceptualización de Evans y Stewart (2019), representa un concepto fundamental en la gestión empresarial y se refiere a la relación entre la cantidad de producción obtenida y los recursos empleados en su consecución. En otras palabras, se trata de evaluar la eficiencia con la que se transforman los insumos, tales como el tiempo, la mano de obra, los materiales y la tecnología, en productos o servicios finales, como explican Thomas y Thompson (2021). La productividad, de acuerdo con Callender y Trusty (2021), sostiene que es un indicador clave del rendimiento de una organización, ya que refleja su capacidad para generar valor con los recursos disponibles. Una mayor productividad implica que una empresa puede producir más con los mismos recursos o la misma cantidad con menos recursos, lo que se traduce en costos más bajos, mayor rentabilidad y una ventaja competitiva en el mercado.

Brenden y Pulisic (2020) argumentan que la medición de la productividad puede aplicarse a diversos niveles, desde el desempeño individual de los empleados hasta el rendimiento global de una organización. Para calcular la productividad, es común utilizar indicadores como la producción por hora, por empleado, por unidad de tiempo o por unidad de insumo, dependiendo del contexto y los objetivos específicos.

La satisfacción laboral es un concepto que se refiere al grado de contento, bienestar y gratificación que experimenta un empleado en su lugar de trabajo en relación con su empleo, las condiciones y el entorno laborales en general. Es un aspecto fundamental en el ámbito de la gestión de recursos humanos y se relaciona directamente con el bienestar emocional y psicológico de los trabajadores (Balogun y Clark, 2021).

Según Brenden y Pulisic (2020) la vinculación entre la gestión por procesos y la productividad en una empresa de telecomunicaciones está respaldada por una serie de principios y conceptos teóricos que destacan cómo la eficiente gestión de los procesos internos puede impactar directamente en la productividad. A continuación, se explican los fundamentos teóricos de esta relación.

La gestión por procesos se enfoca en analizar y mejorar los procesos de trabajo en una organización para hacerlos más eficientes. Al identificar y eliminar actividades innecesarias o redundantes, se optimizan los recursos disponibles, lo que conduce a una mejor asignación de tiempo y esfuerzo. En el contexto de una empresa de telecomunicaciones, esto podría implicar reducir tiempos de espera en la atención al cliente, lo que a su vez aumenta la capacidad de los empleados para realizar más tareas en menos tiempo (Nguyen y Hill, 2020).

La gestión por procesos también se preocupa por la estandarización de procedimientos y la supresión de posibles fuentes de error. En el ámbito de las telecomunicaciones, la precisión y la fiabilidad son fundamentales. Al minimizar errores en la configuración de redes, en la facturación o en la atención al cliente, se evitan retrabajos y reclamos, lo que contribuye a un aumento de la productividad al liberar recursos que de otro modo se destinarían a resolver problemas (Callender y Trusty, 2021).

La gestión por procesos estimula la mejora constante y la aspiración a la excelencia operacional. Como consecuencia, se presta una atención ampliada a la calidad de los servicios y productos entregados por la empresa de telecomunicaciones. La satisfacción del cliente aumenta cuando se reciben servicios de alta calidad, lo que puede llevar a una mayor retención de clientes y a la adquisición de nuevos, contribuyendo así a un aumento de la productividad al mantener un flujo constante de ingresos (Phillips y Turner, 2022).

La gestión por procesos a menudo incluye la adquisición y el análisis de datos pertinentes a las operaciones. Esto proporciona a la dirección de entrega a la compañía información fundamental para decisiones informadas. La capacidad de tomar decisiones estratégicas basadas en datos contribuye a la eficiencia operativa y, en última instancia, a la productividad (Booth y Weah, 2022).

La gestión por procesos puede ayudar a las empresas de telecomunicaciones a flexibilizarse ante las modificaciones en el mercado y la tecnología. Al tener procesos bien definidos y una estructura ágil, la empresa puede implementar cambios más rápidamente, lanzar nuevos productos o servicios con eficiencia y mantenerse competitiva en un entorno en constante evolución (Parejo et al., 2021).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La investigación fue diseñada como un estudio de tipo básica y de enfoque cuantitativo, y esta elección se basó en una serie de consideraciones metodológicas y prácticas.

En primer lugar, la selección de llevar a cabo un estudio de tipo básica es porque el objetivo es explorar y teorizar las dinámicas intrínsecas entre los procesos de gestión y la eficacia del personal, más allá de buscar soluciones concretas o mejoras operativas para la empresa estudiada. En su esencia, esta investigación se centra en desentrañar los elementos teóricos que gobiernan tales relaciones, contribuyendo así a la construcción de una base sólida sobre la cual se podrían edificar aplicaciones prácticas en el futuro (Vílchez y Yotún, 2021).

La elección de un enfoque cuantitativo se basó en la naturaleza de las variables a estudiar. La gestión por procesos y el desempeño laboral son conceptos que pueden medirse de manera cuantitativa a través de indicadores específicos, como la productividad, la satisfacción laboral, y el cumplimiento de objetivos, entre otros. Un enfoque cuantitativo permite recopilar datos numéricos que pueden analizarse estadísticamente, lo que proporciona una base sólida para establecer relaciones y generalizar resultados (Vásquez y Guevara, 2021).

Además, el enfoque cuantitativo facilitó la obtención de datos objetivos y reproducibles, lo que fue esencial para garantizar la validez y la fiabilidad de la investigación. Al utilizar cuestionarios estructurados y escalas de medición en una muestra representativa de empleados de la empresa de telecomunicaciones, se pudo recopilar información cuantitativa que permitió realizar análisis estadísticos rigurosos y obtener conclusiones.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

En primer lugar, se optó por un diseño no experimental debido a la naturaleza de la investigación. La gestión por procesos y el desempeño laboral en una

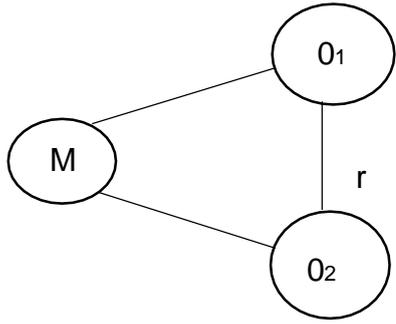
empresa son fenómenos que se desarrollan en un contexto real y no son manipulados por el investigador de manera experimental. En lugar de intervenir directamente en la empresa para modificar variables, el enfoque consistió en observar y medir estas variables tal como se presentan naturalmente en la organización. El diseño no experimental se adecuó a esta necesidad de análisis observacional sin manipulación deliberada (Hernández y Mendoza, 2020).

El alcance descriptivo se justificó por la intención de obtener una comprensión detallada y precisa de la situación existente en la empresa de telecomunicaciones en Trujillo. Se buscaba describir de manera exhaustiva la gestión por procesos y el desempeño laboral de los empleados en este contexto específico, sin intervenir en su desarrollo. Esto permitió obtener una imagen completa de la realidad en el momento de la investigación y servir como base para futuros análisis y mejoras (Vásquez y Guevara, 2021).

El enfoque correlacional se seleccionó debido a la naturaleza de las variables de interés. La investigación buscaba establecer relaciones o asociaciones entre la gestión por procesos y el desempeño laboral de los empleados, sin que existiera un intento de causalidad directa. Las variables se midieron en su estado natural, y a través del análisis estadístico de correlación, se exploraron posibles relaciones entre ellas. Esta aproximación permitió examinar si existían patrones o tendencias en los datos que indicaran una relación entre las variables, sin asumir una causa y efecto determinados.

En la siguiente imagen (Figura 1), se ilustra el diseño de investigación propuesto.

**Figura 1**  
*Diseño de investigación propuesto*



Donde:

M: El número de colaboradores seleccionados para la muestra

O<sub>1</sub>: Observación de la variable Gestión por procesos

O<sub>2</sub>: Observación de la variable desempeño laboral

r: Relación de la gestión por procesos y desempeño laboral

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Gestión por procesos**

##### **Definición conceptual**

La gestión por procesos es una metodología empresarial que se enfoca en el diseño, la implementación y el control de los procesos internos de una organización para lograr eficiencia, calidad y mejora continua. Implica identificar, documentar y optimizar los flujos de trabajo y las actividades que agregan valor a los productos o servicios de la empresa, con el objetivo de reducir costos, minimizar errores y maximizar la satisfacción del cliente. (Luján y Miranda, 2021).

##### **Definición operacional**

La gestión por procesos, en la práctica, se refiere a cómo una organización realiza sus actividades diarias. Es la manera en que las tareas y responsabilidades se distribuyen y se ejecutan para lograr los objetivos de la empresa. Involucra la creación de procedimientos y flujos de trabajo claros, así como la adaptación constante para responder a cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los clientes.

#### **Desempeño laboral**

##### **Definición conceptual**

La actuación laboral se define como el nivel en que un colaborador alcanza las expectativas y criterios de su posición en una entidad. Este concepto sirve para valorar la capacidad y competencia con las que un sujeto desempeña sus actividades y obligaciones profesionales, en concordancia

con los fines y objetivos propuestos por la empresa (Moreno y Beltrán, 2020).

### **Definición operacional**

En un sentido más práctico y empírico, el desempeño laboral se refiere a cómo un empleado realiza sus funciones en el entorno de trabajo. Esto incluye la calidad y la cantidad de trabajo realizado, la puntualidad, la colaboración con colegas, la adaptación a cambios y la capacidad para cumplir con los objetivos establecidos.

## **3.3. Población, muestra y muestreo**

### **3.3.1. Población**

La población de estudio estuvo compuesta por la totalidad de los 250 colaboradores empleados en la empresa de telecomunicaciones seleccionada en Trujillo, Perú, durante el período de investigación. Esta elección metodológica se hizo con el propósito de obtener una visión integral y representativa de la situación laboral en la organización objeto de estudio.

#### **Criterio de inclusión**

Los criterios de inclusión se establecieron de manera que abarcasen a todos los empleados activos de la organización, sin restricciones basadas en cargos, antigüedad o nivel jerárquico.

#### **Criterios de exclusión**

Por el contrario, no se aplicaron criterios de exclusión, lo que garantizó la representatividad completa de la población laboral en el análisis de las relaciones entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en el contexto específico de la empresa.

### **3.3.2. Muestra**

La elección de incluir a la totalidad de los 250 colaboradores de la empresa de telecomunicaciones en la muestra de estudio se basó en argumentos sólidos que respaldaron esta decisión metodológica.

En primer lugar, esta estrategia permitió obtener una visión exhaustiva y representativa de la población laboral de la organización, lo que resulta fundamental para la validez y la generalización de los resultados. Además, al no aplicar criterios de exclusión, se evitó cualquier sesgo potencial en la selección de participantes, lo que contribuyó a la imparcialidad y la equidad en el estudio.

Esta inclusión integral también facilitó la identificación de posibles variaciones en la percepción y el desempeño laboral entre diferentes grupos dentro de la organización, lo que enriqueció el análisis y la comprensión de las relaciones entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en un contexto diverso.

### **3.3.3. Muestreo**

Según lo establecido por Soto (2018), el tipo de muestreo realizado fue no probabilístico, debido a que no se efectuaron selecciones al azar, sino más bien por conveniencia, basadas en las preferencias subjetivas del investigador.

El muestreo aplicado en este estudio es no probabilístico y no censal por las siguientes razones:

**No probabilístico:** En un muestreo no probabilístico, las unidades de muestreo no se seleccionan al azar desde una población definida. En este caso, los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones en Trujillo no fueron seleccionados de manera aleatoria, sino que se eligieron según criterios subjetivos del investigador, es decir, por conveniencia. Esto significa que no todos los miembros de la población tuvieron igual probabilidad de ser incluidos en la muestra, lo que caracteriza un enfoque no probabilístico.

**No censal:** El muestreo censal implica la inclusión de todos los elementos de la población en el estudio. En este estudio, no se incluyeron todos los empleados de la empresa de telecomunicaciones en Trujillo, sino solo aquellos que estuvieron disponibles y accesibles según los criterios subjetivos del investigador. Por lo tanto, no se trató de un estudio que abarcara a toda la población de empleados, sino que se aplicó un muestreo

por conveniencia, que es una forma de muestreo no probabilístico y selectivo.

El uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia en este estudio se justifica por varias razones fundamentales. En primer lugar, dado que el enfoque de la investigación se dirigía hacia una evaluación detallada y específica de la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, Perú, la disponibilidad y accesibilidad de los colaboradores de la organización desempeñaron un papel crucial. El acceso a la población completa de empleados se facilitó significativamente mediante este enfoque de muestreo, permitiendo la obtención de datos de manera eficiente y oportuna. Además, dado que el estudio se llevó a cabo en un contexto organizativo específico, donde las circunstancias y la cultura laboral pueden variar, un muestreo por conveniencia garantizó que se obtuvieran datos directamente relevantes para la población de interés, sin requerir un proceso de selección complicado y potencialmente intrusivo.

#### **3.3.4. Unidad de análisis**

Un colaborador de la empresa de telecomunicaciones con más de un año de trabajo en la organización y con vinculación vigente.

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

#### **Técnica**

La técnica de recolección de datos usada fue la encuesta, esta elección se basó en consideraciones metodológicas y prácticas que respaldaron esta selección. En primer lugar, las encuestas ofrecen la capacidad de recopilar información de manera estandarizada y sistemática de un gran número de participantes de manera eficiente. Dado que la población de estudio comprendía a 250 colaboradores, esta técnica permitió obtener datos de manera oportuna y logística. Además, al tratarse de una investigación cuantitativa que busca medir relaciones y asociaciones entre variables

específicas, las encuestas proporcionaron la oportunidad de recopilar datos numéricos que son esenciales para análisis estadísticos rigurosos.

Asimismo, las encuestas ofrecen a los participantes la posibilidad de proporcionar respuestas de manera anónima, lo que puede fomentar la honestidad y la sinceridad en sus respuestas. La elección de la técnica de encuesta se basó en su eficiencia, capacidad para recopilar datos cuantitativos y la posibilidad de obtener información de un gran número de participantes de manera coherente y estructurada, lo que se alineó con los objetivos y la naturaleza de la investigación.

### **Instrumentos**

Se diseñaron dos cuestionarios tomados como referencia de la investigación de Mariños y Corcuera (2020) como herramientas para recopilar datos para esta investigación. Cada cuestionario constaba de 15 ítems y se empleó una escala de tipo Likert en ambos casos. El primer cuestionario se diseñó con el propósito de examinar la variable relacionada con la gestión por procesos, y el segundo cuestionario se estructuró de manera similar, utilizando una escala de Likert, con el fin de analizar la segunda variable vinculada al desempeño laboral de los colaboradores. Esta elección metodológica permitió a los participantes expresar sus percepciones y opiniones de manera gradual, proporcionando una gama de respuestas que abarca desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo" en relación con las afirmaciones presentadas en los ítems. La utilización de cuestionarios estandarizados y escalas Likert garantizó la uniformidad en la recopilación de datos y facilitó el análisis cuantitativo de las respuestas, lo que resultó coherente con los objetivos de investigación y la naturaleza de las variables de interés.

### **Validez**

La validación de los instrumentos utilizados en esta investigación estuvo a cargo de tres profesionales expertos en el campo de la administración. Estos expertos desempeñaron un papel fundamental al evaluar minuciosamente cada uno de los enunciados presentes en los cuestionarios diseñados para medir las variables relacionadas con la gestión por procesos y el desempeño laboral.

Su experiencia y conocimiento en el ámbito de la administración les permitieron examinar la coherencia, la claridad y la relevancia de los ítems, así como su alineación con los constructos teóricos que se buscaban medir. La participación de estos profesionales en el proceso de validación garantizó la calidad y la confiabilidad de los instrumentos, contribuyendo a la robustez de la investigación y a la interpretación precisa de los resultados obtenidos. Este riguroso proceso de validación fortaleció la base metodológica del estudio y aseguró que los cuestionarios fueran adecuados para la recolección de datos en el contexto específico de la investigación.

Una vez que los expertos completaron sus evaluaciones, se procedió a procesar las calificaciones obtenidas para determinar la validez final de los instrumentos empleados. Esto se logró mediante el cálculo del índice "V de Aiken", un método estadístico utilizado para medir la concordancia entre las calificaciones de los expertos. La validación de los instrumentos mediante la opinión de estos expertos se considera un paso esencial en la investigación para garantizar que los cuestionarios sean adecuados y confiables para medir las variables de interés de manera precisa y coherente en el contexto del estudio.

### **Confiabilidad**

La validación de los instrumentos se llevó a cabo mediante un proceso en el que tres profesionales con experiencia analizaron minuciosamente todos los enunciados incluidos en los cuestionarios diseñados. Su conocimiento en el campo permitió examinar la coherencia, la claridad y la pertinencia de los ítems, asegurando su alineación con los constructos teóricos que se buscaban medir. Además, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia de los instrumentos creados. Esta medida permitió analizar la variabilidad global de las respuestas y la homogeneidad de los ítems en cada cuestionario. El uso del coeficiente Alfa de Cronbach garantizó la fiabilidad de los instrumentos al proporcionar una medida de consistencia interna y asegurar que los ítems del cuestionario medían de manera confiable los constructos de interés. Este riguroso proceso de validación contribuyó significativamente a la calidad y confiabilidad de los cuestionarios utilizados en la recolección de datos, fortaleciendo así la base metodológica.

Previamente a la aplicación a gran escala, se llevó a cabo una prueba piloto con la participación de 15 trabajadores, con el propósito de evaluar y establecer los coeficientes obtenidos en los instrumentos.

La Tabla 1 presenta los resultados de la prueba de confiabilidad realizada para evaluar la consistencia interna de los cuestionarios utilizados en la investigación. En el caso del "Cuestionario 1: Gestión por procesos", se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.993, lo que indica un nivel de confiabilidad excelente. Esto sugiere que las preguntas en este cuestionario están altamente correlacionadas entre sí y que el instrumento mide de manera consistente la gestión por procesos. Del mismo modo, en el "Cuestionario 2: Desempeño laboral" se alcanzó un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.984, también categorizado como excelente en términos de confiabilidad. Esto sugiere que las preguntas en este segundo cuestionario están igualmente correlacionadas y miden de manera consistente el desempeño laboral. Estos altos niveles de confiabilidad refuerzan la calidad y la solidez de los cuestionarios utilizados en la recolección de datos, proporcionando una base sólida para el análisis posterior y la interpretación de los resultados de la investigación.

**Tabla 1**

*Prueba de confiabilidad de cuestionarios*

| <b>Cuestionario</b>                  | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>Nivel de confiabilidad</b> |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Cuestionario 1: Gestión por procesos | 0.894                   | Buena                         |
| Cuestionario 2: Desempeño laboral    | 0.881                   | Buena                         |

Nota. Se realizó un análisis de confiabilidad mediante el software SPSS, y los pormenores están documentados en los anexos 09 y 10.

### **3.5. Procedimientos**

Los procedimientos para la recolección de datos en este estudio se llevaron a cabo siguiendo un proceso metodológico riguroso y estructurado. El proceso incluyó las siguientes etapas:

Primero, se diseñaron dos cuestionarios específicos, el "Cuestionario 1: Gestión por procesos" y el "Cuestionario 2: Desempeño laboral", cada uno compuesto por 15 ítems formulados de manera clara y coherente con los constructos teóricos de interés. Se utilizó una escala de tipo Likert para medir las respuestas de los participantes.

Luego, antes de la implementación, los cuestionarios se sometieron a un proceso de validación. Tres profesionales expertos en administración evaluaron minuciosamente cada uno de los enunciados para garantizar su relevancia y coherencia.

Posteriormente, se seleccionó a la población de estudio, la población de estudio estuvo conformada por todos los 250 colaboradores de la empresa de telecomunicaciones en Trujillo, Perú. No se aplicaron criterios de exclusión, lo que garantizó la representatividad completa de la población laboral en el análisis de las relaciones entre la gestión por procesos y el desempeño laboral.

Siguiendo el proceso, se aplicaron los cuestionarios, para ello la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta. Los cuestionarios se administraron de forma electrónica para facilitar la recopilación eficiente de las respuestas de los participantes. Se proporcionaron instrucciones claras sobre cómo completar los cuestionarios. Además, se aseguró a los participantes que sus respuestas serían anónimas y confidenciales para promover la honestidad en sus respuestas. Se recolectaron las respuestas de los participantes de acuerdo con el cronograma establecido para la investigación.

No obstante, una vez obtenidos los datos, se procedió a su análisis estadístico utilizando herramientas apropiadas, como el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna y confiabilidad de los cuestionarios. También se realizaron análisis de correlación para explorar las relaciones entre la gestión por procesos y el desempeño laboral.

### **3.6. Métodos y análisis de datos**

En el procedimiento de examen de información de esta investigación, se utilizaron herramientas especializadas, específicamente el programa SPSS edición 26 y las planillas de cálculo de Microsoft Excel 2021. Estas herramientas desempeñaron un papel fundamental en la manipulación y el procesamiento de los datos recopilados. Inicialmente, se generaron tablas de distribución de frecuencias utilizando estas herramientas como parte del análisis descriptivo necesario para comprender la distribución de las respuestas de los participantes en los cuestionarios.

Además del análisis descriptivo, se realizó un análisis inferencial para explorar las conexiones entre los elementos de interés. Para determinar la técnica estadística apropiada, se realizó el test de normalidad de Kolmogorov Smirnov, que ayudó a evaluar si la información seguía una distribución regular. Es importante destacar que la muestra de estudio estuvo compuesta por un total de 250 trabajadores, lo que proporcionó un conjunto de datos significativo y representativo para llevar a cabo un análisis estadístico robusto y confiable. Estos procedimientos de análisis de datos se realizaron con el fin de obtener resultados precisos y significativos que respaldaran las conclusiones de la investigación. Al realizarse la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov (ver anexo 11) se pudo obtuvo un valor de significancia de 0.000 lo que indicó que los datos de la muestra no siguen una distribución normal. En otras palabras, significa que hay evidencia estadística muy fuerte en contra de la conjetura básica de que la información deriva de una distribución regular. Cuando se realiza una prueba de normalidad, la hipótesis nula generalmente establece que la información sigue una distribución regular. Un indicador de significancia bajo, como 0.000, sugiere que los datos son significativamente diferentes de una distribución normal. En este caso, la distribución de la muestra no se ajusta a una distribución normal y puede considerarse como no normal. Cuando se trabaja con datos que no siguen una distribución normal, es importante tenerlo en cuenta al realizar análisis estadísticos posteriores, ya que algunos métodos estadísticos asumen que la información posee una distribución regular. En este escenario fue necesario emplear una prueba de hipótesis no paramétrica para esto se optó por emplear el test de Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos**

En el proceso investigativo, fue fundamental la inclusión de una gama de consideraciones éticas para resguardar la integridad y el respeto hacia quienes participaron y hacia la comunidad amplia.

La aprobación consciente de todos los empleados que participaron en el estudio fue esencial. Esto significaba que debían comprender claramente los objetivos de la investigación, las técnicas utilizadas y cómo se utilizarán sus datos. Además, tenían la libertad de participar voluntariamente

La confidencialidad es otro pilar ético crucial. Los datos personales y las respuestas individuales de los participantes se mantuvieron en forma anónima y protegidos de cualquier divulgación no autorizada. Esto garantizó la confidencialidad y la protección de los datos recolectados.

El principio de no maleficencia fue respetado en todo momento. Esto significó que no se debió causar daño físico o emocional a los participantes en ningún aspecto de la investigación. Los procedimientos debieron ser diseñados de manera que no generasen ningún riesgo innecesario.

Asimismo, fue necesario evaluar cuidadosamente los posibles beneficios y riesgos de la investigación. Existió un equilibrio entre la contribución al conocimiento y el bienestar de los participantes. Los beneficios para la empresa y la comunidad fueron considerados y comunicados de manera honesta.

La ética en la recopilación de datos fue esencial. Los métodos utilizados fueron éticos y respetuosos con los participantes, evitando cualquier forma de manipulación o coacción. También fue importante mantener la integridad y la imparcialidad en todas las etapas de la investigación, evitando todo choque de intereses que pueda afectar en los desenlaces. Esto implicó revelar cualquier posible conflicto y se realizó el análisis de datos de manera transparente y precisa.

Finalmente, la comunicación de los resultados fue honesta y transparente, sin ocultar información relevante o contradictoria con las hipótesis planteadas. Además, se reconocieron adecuadamente las contribuciones de otros investigadores o fuentes en la investigación.

#### IV. RESULTADOS

##### **Objetivo específico primero: Evaluar el grado de administración por procedimientos de la firma de telecomunicaciones.**

Los hallazgos logrados en la evaluación del grado de administración por procedimientos en la firma de telecomunicaciones se muestran en la tabla 2. Se nota que el 45,7% de los integrantes valoró el grado de administración por procedimientos como "Inferior", mientras que un porcentaje considerable del 48,6% lo calificó como "Medio". Sin embargo, solo un reducido 5,7% consideró que el nivel de gestión por procesos era "Alto". Este hallazgo indica que, si bien existe una percepción media de la administración por procedimientos en la compañía, aún hay un espacio significativo para mejorar y avanzar hacia una implementación más eficaz de esta metodología.

**Tabla 2**

*Nivel de gestión por procesos*

| <b>Variable / dimensión</b>           | <b>Nivel</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------|--------------|----------|
| Variable 1: Gestión por procesos      | Bajo         | 45,7     |
|                                       | Medio        | 48,6     |
|                                       | Alto         | 5,7      |
| Dimensión: Diseño de Procesos         | Bajo         | 88,6     |
|                                       | Medio        | 2,9      |
|                                       | Alto         | 8,6      |
| Dimensión: Implementación de Procesos | Bajo         | 57,1     |
|                                       | Medio        | 37,1     |
|                                       | Alto         | 5,7      |
| Dimensión: Evaluación de Procesos     | Bajo         | 31,4     |
|                                       | Medio        | 60,0     |
|                                       | Alto         | 8,6      |

*Nota.* La base de datos empleada se encuentra disponible en el anexo 12.

Al analizar las dimensiones específicas de la gestión por procesos, se evidencia que la dimensión de "Diseño de Procesos" recibió principalmente calificaciones "Bajas" con un 88,6%, mientras que solo un 8,6% la consideró "Alta". La dimensión de "Implementación de Procesos" mostró un patrón similar, con un 57,1% de calificaciones "Bajas" y un 5,7% de calificaciones "Altas". Por otro lado, la dimensión de "Evaluación de Procesos" obtuvo un porcentaje más alto de calificaciones "Medias" con un 60,0%, pero también registró un 31,4% de calificaciones "Bajas" y un 8,6% de calificaciones "Altas".

**Objetivo específico secundario: Evaluar el grado de rendimiento ocupacional en la firma de telecomunicaciones.**

Los hallazgos logrados al evaluar el grado de rendimiento ocupacional en la firma de telecomunicaciones señalan una distribución de las valoraciones otorgadas por los empleados. En general, el 71,4% de los participantes calificó el desempeño laboral como "Medio", lo que refleja una percepción predominante en esta categoría. Por otro lado, el 22,9% lo calificó como "Bajo", mientras que solo un 5,7% consideró que era "Alto". Estos resultados sugieren que la gran parte de los trabajadores se sitúan en la clasificación de desempeño laboral medio, lo que podría indicar un margen para mejoras y un potencial para elevar el nivel general de desempeño en la organización.

**Tabla 3**  
*de desempeño laboral*

| Variable / dimensión                 | Nivel | f  | %    |
|--------------------------------------|-------|----|------|
| Variable 2: Desempeño laboral        | Bajo  | 8  | 22,9 |
|                                      | Medio | 25 | 71,4 |
|                                      | Alto  | 2  | 5,7  |
| Dimensión: Productividad             | Bajo  | 8  | 22,9 |
|                                      | Medio | 14 | 40,0 |
|                                      | Alto  | 13 | 37,1 |
| Dimensión: Satisfacción laboral      | Bajo  | 7  | 20,0 |
|                                      | Medio | 25 | 71,4 |
|                                      | Alto  | 3  | 8,6  |
| Dimensión: Cumplimiento de objetivos | Bajo  | 8  | 22,9 |
|                                      | Medio | 25 | 71,4 |
|                                      | Alto  | 2  | 5,7  |

*Nota.* La base de datos empleada se encuentra disponible en el anexo 13.

Al detallar las facetas particulares del rendimiento laboral, se nota que la dimensión de "Productividad" presenta una distribución equilibrada, con un 40,0% de calificaciones "Medias", un 37,1% de calificaciones "Altas" y un 22,9% de calificaciones "Bajas". La dimensión de "Satisfacción laboral" muestra una preponderancia de calificaciones "Medias" con un 71,4%, mientras que solo un 8,6% la considera "Alta" y un 20,0% la califica como "Baja". Por último, la dimensión de "Cumplimiento de objetivos" refleja un patrón similar al de satisfacción laboral, con un 71,4% de calificaciones "Medias", un 5,7% de calificaciones "Altas" y un 22,9% de calificaciones "Bajas".

**Objetivo específico terciario: Establecer la conexión que prevalece entre los aspectos de la administración por procedimientos y el rendimiento ocupacional en una firma de telecomunicaciones.**

La Tabla 4 presenta los resultados de la aplicación de la prueba de Rho de Spearman para evaluar las correlaciones entre distintas dimensiones de la gestión por procesos y aspectos específicos del desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo. Los resultados se derivan de un análisis cuantitativo realizado mediante el software estadístico SPSS, cuyos detalles metodológicos se encuentran en los anexos 15, 16 y 17.

**Tabla 4**

*Prueba de Rho de Spearman de las dimensiones*

| <b>Dimensiones</b>                                    | <b>Datos</b>               | <b>Valor obtenido</b> |
|---|----------------------------|-----------------------|
| Diseño de Procesos y<br>productividad                 | Coeficiente de correlación | 0,529                 |
|   | Significancia (bilateral)  | 0,001                 |
| Implementación de procesos y<br>satisfacción laboral  | Coeficiente de correlación | 0,799                 |
|   | Significancia (bilateral)  | 0,000                 |
| Evaluación de procesos y<br>cumplimiento de objetivos | Coeficiente de correlación | 0,727                 |
|   | Significancia (bilateral)  | 0,000                 |

*Nota.* La ejecución de la prueba de Rho de Spearman, hecha con SPSS, tiene sus detalles íntegros en los anexos 15, 16 y 17.

En primer lugar, se examina la relación entre el diseño de procesos y la productividad de los colaboradores. El coeficiente de correlación obtenido es de 0,529, con una significancia bilateral de 0,001. Este resultado indica una correlación moderada positiva, lo cual sugiere que mejoras en el diseño de procesos están asociadas con incrementos en la productividad de los trabajadores. La significancia bilateral cercana a cero refuerza la robustez estadística de esta relación, sugiriendo que el hallazgo no es producto del azar.

La segunda relación evaluada es entre la implementación de procesos y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación para esta dimensión es de 0,799, acompañado de una significancia bilateral de 0,000. Estos resultados apuntan a una fuerte correlación positiva, lo que implica que la forma en que se implementan los procesos dentro de la organización tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados. La significancia bilateral de 0,000 indica una alta confianza en que esta correlación no se debe a una coincidencia.

Finalmente, se analiza la relación entre la evaluación de procesos y el cumplimiento de objetivos. El coeficiente de correlación se sitúa en 0,727, con una significancia bilateral también de 0,000. Este resultado demuestra una correlación positiva considerable, señalando que una evaluación efectiva de los procesos contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales. Similar a los casos anteriores, la significancia bilateral extremadamente baja sugiere que la probabilidad de que estos resultados sean aleatorios es prácticamente nula.

En conclusión, la Tabla 4 proporciona evidencia empírica sobre la importancia de la gestión por procesos en diferentes aspectos del desempeño laboral. Los hallazgos subrayan la relevancia de enfocarse en el diseño, implementación y evaluación de procesos como mecanismos para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el cumplimiento de objetivos. Estos resultados no solo son significativos desde el punto de vista estadístico sino que también ofrecen argumentos valiosos para analizar la gestión estratégica dentro de las organizaciones, especialmente en el sector de las telecomunicaciones.

**Meta principal: Establecer la conexión que prevalece entre la administración por procedimientos y el rendimiento ocupacional en una firma de telecomunicaciones, Trujillo - 2023.**

Posterior a la realización de la prueba de normalidad y al identificar la no normalidad en los datos, se tomó la decisión de recurrir a una técnica estadística no paramétrica de correlación, en consonancia con la teoría y revisiones anteriores. La técnica seleccionada fue el coeficiente Rho de Spearman. A continuación, se detallan las hipótesis generales a contrastar:

Ho: No hay vínculo relevante entre la administración por procedimientos y el rendimiento ocupacional en una firma de telecomunicaciones, Trujillo - 2023.

Ha: Hay conexión relevante entre la administración por procedimientos y el rendimiento ocupacional en una firma de telecomunicaciones, Trujillo - 2023.

Se fijó la norma de selección así: en casos donde el grado de significancia sea menor a 0.05, se descartará la conjetura básica en preferencia de la conjetura secundaria; de lo contrario, se conserva la conjetura básica. La tabla 5 expone los hallazgos de la prueba de normalidad efectuada.

**Tabla 5**

*Asociación de la administración por procedimientos y el rendimiento laboral*

| <b>Variable</b>                          | <b>Coeficiente</b> | <b>Correlación</b> | <b>Significancia</b> |
|--|--------------------|--------------------|----------------------|
| Gestión por procesos y desempeño laboral | Rho de Spearman    | 0.988              | 0.035                |

*Nota.* El test de asociación Rho de Spearman se llevó a cabo utilizando el software SPSS, y las especificaciones íntegras se pueden hallar en el apéndice 18.

El valor del coeficiente de Spearman calculado resultó ser de 0.988, indicando una correlación positiva muy fuerte entre la administración por procedimientos y el rendimiento laboral. Igualmente, se registró un nivel de significancia de 0.035, que es menor al estándar referencial de 0.05, consolidando así la relevancia estadística de esta correlación. Tales resultados avalan la hipótesis de una conexión significativa entre la administración de procedimientos y la ejecución laboral en una compañía de telecomunicaciones, enfatizando la significación de esta gestión en el contexto de las organizaciones.

## V. DISCUSIÓN

El propósito inicial del estudio consistió en evaluar el grado de administración basada en procesos en una organización de telecomunicaciones. Este objetivo se basó en la Teoría de Procesos de Negocio (BPM), que postula que la gestión efectiva de los procesos internos de una organización es fundamental para mejorar su eficiencia y eficacia operativa. Los resultados presentados en la Tabla 2, que muestran el nivel de gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones, ofrecen una visión interesante sobre la percepción de los colaboradores en cuanto a la implementación de esta metodología en la organización. Estos resultados pueden ser explicados y argumentados considerando varios factores. En primer lugar, la distribución de los niveles de gestión por procesos revela que un significativo 45,7% de los colaboradores calificó este nivel como "Bajo", lo que sugiere que existe un reconocimiento generalizado de deficiencias en la gestión de procesos en la empresa. Por otro lado, el 48,6% de los colaboradores consideró que el nivel de gestión por procesos era "Medio". Este resultado podría interpretarse como un indicativo de que se han realizado ciertos esfuerzos en la puesta en marcha de la administración basada en procesos en la empresa, pero aún existen áreas de mejora. Esto podría reflejar una transición en curso hacia la mejora de los procesos y la adopción de prácticas más eficientes en la organización. El 5,7% de los participantes que calificaron el nivel como "Alto" podría representar a un grupo minoritario que percibe un alto grado de eficacia en la gestión por procesos, lo que podría estar relacionado con su posición en la organización o su participación en la implementación de estas prácticas.

Al examinar los aspectos particulares de la administración basada en procesos, se observa que la mayoría calificó la faceta de "Diseño de Procesos" predominantemente como "Bajo" (88,6%). Esto podría implicar que existe una falta de estructura en la definición y diseño de los procesos internos, lo que podría dar lugar a ineficiencias y confusiones en la ejecución de tareas. La dimensión "Implementación de Procesos" también mostró una calificación predominantemente "Baja" (57,1%). Esto sugiere que, aunque se han diseñado procesos, la ejecución de los mismos puede estar enfrentando obstáculos o

dificultades que impiden alcanzar un nivel óptimo de implementación. La dimensión "Evaluación de Procesos", con un 60% de calificaciones "Medio", indica que se le otorga cierta importancia a la evaluación de los procesos, pero todavía queda espacio para mejorar en términos de una evaluación más rigurosa y efectiva. En resumen, estos resultados podrían explicarse por la necesidad de una mayor atención y esfuerzo en la gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones. La alta proporción de calificaciones "Bajas" en las dimensiones específicas refleja áreas críticas que requieren atención inmediata para lograr una implementación más efectiva de la gestión por procesos y, en última instancia, mejorar el desempeño laboral en la organización. Estos resultados respaldan la relevancia de la tesis y la necesidad de investigar y abordar las deficiencias en la gestión por procesos en el contexto de la empresa de telecomunicaciones. Al comparar los antecedentes de investigación anteriores, se encuentra que estos hallazgos están en línea con estudios anteriores que han encontrado dificultades para implementar la gestión por procesos en empresas de telecomunicaciones.

Por ejemplo, el estudio de Pérez et al. (2021) comprobó que el nivel de gestión por procesos de acuerdo a la encuesta que aplicó alcanzaba un valor alto según el 70.50% de los colaboradores encuestados. No obstante, los resultados actuales también revelan similitudes con otros estudios, como el García et al. (2020), que señaló la existencia de desafíos y presiones competitivas en la industria de las telecomunicaciones, al determinar que según el 5% de los empleados tenían un claro entendimiento sobre la importancia de la gestión por procesos en sus organizaciones. Los hallazgos de este estudio resaltan la importancia de enfocarse en mejorar la gestión de procesos de las empresas de telecomunicaciones para lograr una implementación más eficiente. La percepción predominante de un nivel "medio" indica que la organización tiene margen para mejorar sus procesos internos, lo que podría mejorar el rendimiento laboral de sus empleados.

La segunda finalidad concreta de la investigación se orientó hacia medir el nivel de desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones. Este objetivo se basa en la Teoría del Comportamiento Organizacional, que sostiene que una

variedad de factores internos y externos en el entorno organizacional afectan el desempeño de los empleados. Los principales hallazgos de este estudio fueron que la distribución de los niveles de desempeño laboral mostró que la mayoría de los empleados, el 71,4 % calificaron su desempeño laboral como "medio". Este resultado podría sugerir que existe una percepción generalizada de que el desempeño se encuentra en un nivel intermedio, lo que podría deberse a una variedad de factores, como la carga de trabajo, la motivación, la capacitación y la gestión de recursos. El 22,9% de los participantes calificaron su desempeño laboral como "Bajo". Esto indica que una proporción significativa de empleados tiene una percepción negativa o insatisfactoria de su propio desempeño. Las razones detrás de esta percepción pueden variar y podrían incluir factores como la falta de recursos, la falta de claridad en las expectativas o la falta de capacitación adecuada. Por otro lado, solo un reducido 5,7% de los colaboradores consideró que su desempeño laboral era "Alto". Esto podría ser indicativo de un grupo minoritario que se siente altamente satisfecho con su desempeño, posiblemente debido a un alto nivel de competencia en sus roles o una fuerte motivación personal. Al analizar las dimensiones específicas del desempeño laboral, la dimensión "Productividad" muestra una distribución bastante equilibrada entre "Bajo" (22,9%), "Medio" (40,0%) y "Alto" (37,1%). Esto sugiere que la percepción de la productividad varía considerablemente entre los colaboradores, posiblemente influenciada por la naturaleza de sus roles y la efectividad de los procesos en los que trabajan. La dimensión "Satisfacción laboral" también muestra una preponderancia de calificaciones "Medio" (71,4%), indicando que la mayoría de los empleados tienen una satisfacción laboral intermedia. Sin embargo, es importante notar que un 8,6% calificó esta dimensión como "Alto", lo que sugiere que existe un grupo minoritario de empleados altamente satisfechos con su trabajo. La dimensión "Cumplimiento de objetivos" refleja una distribución similar a la de la productividad, con calificaciones dispersas entre "Bajo" (22,9%), "Medio" (71,4%) y "Alto" (5,7%). Esto sugiere que la percepción del cumplimiento de objetivos varía según la naturaleza de los roles y las metas establecidas para cada empleado. En conclusión, estos hallazgos podrían deberse a la complejidad y diversidad de elementos que afectan el rendimiento de los empleados en una organización de

telecomunicaciones. La distribución mayoritaria en el nivel "Medio" podría reflejar una percepción generalizada de que hay margen para la mejora en varios aspectos del desempeño laboral. Además, las diferencias en la percepción de las dimensiones específicas podrían estar relacionadas con la naturaleza de los roles y las condiciones de trabajo en la organización. Estos resultados resaltan la importancia de abordar las áreas de mejora identificadas para promover un mayor desempeño laboral y una mayor satisfacción de los empleados. Al realizar un análisis comparativo con antecedentes de investigación previamente referenciados, se encuentra que estos resultados son coherentes con estudios previos que también han identificado áreas de oportunidad en el desempeño laboral en empresas de telecomunicaciones. Por ejemplo, el estudio de Díaz et al. (2019) en los resultados que encontró, el 68% afirmó que el desempeño laboral era elevado en sus respectivas organizaciones, esto resaltó la importancia de la satisfacción laboral y el cumplimiento de objetivos en el contexto de telecomunicaciones. No obstante, los resultados actuales también revelan similitudes con otros estudios, como el de Mariños y Corcuera (2020), que identificó una distribución similar en el nivel de desempeño laboral en la industria de las telecomunicaciones. Los hallazgos de esta investigación muestran que, aunque la mayoría de los trabajadores evaluaron su rendimiento como "Medio", hay posibilidades de aumentar la productividad, la satisfacción en el trabajo y la consecución de metas en la empresa. Estos resultados subrayan la relevancia de adoptar tácticas y acciones que promuevan un mejor rendimiento en el trabajo y un ambiente laboral más favorable en la compañía de telecomunicaciones.

El tercer objetivo específico de la investigación implicó investigar el vínculo entre los elementos de la administración orientada a procedimientos y la eficacia ocupacional en una organización de telecomunicaciones. Para este propósito, se utilizó la prueba de Rho de Spearman para analizar la asociación entre estas variables. Los datos recabados, presentados en la tabla 5, indican descubrimientos significativos. La correlación entre la dimensión "Diseño de Procesos" y "Productividad" muestra un coeficiente de correlación de 0,529, con una significancia de dos colas de 0,001. Esta correlación positiva y significativa sugiere que existe una relación moderada entre el diseño de procesos y la

productividad. En otras palabras, los colaboradores que perciben un diseño de procesos más eficiente tienden a ser más productivos en sus funciones laborales. Esto puede explicarse por el hecho de que una planificación y diseño de procesos efectivos pueden facilitar y optimizar las tareas laborales, lo que a su vez conduce a una mayor productividad. Además, la relación entre la dimensión "Puesta en Marcha de Procesos" y "Satisfacción Laboral" presenta un coeficiente de correlación de 0,799, con una significancia de dos colas de 0,000. Esta correlación positiva y de gran relevancia sugiere una conexión sólida entre la implementación de procesos y el bienestar en el trabajo. En términos prácticos, esto significa que cuando los empleados perciben que los procesos están siendo implementados de manera efectiva en la organización, están más satisfechos con su trabajo. La implementación adecuada de procesos puede generar un entorno laboral más organizado y predecible, lo que contribuye a la satisfacción de los empleados. Finalmente, la asociación entre la dimensión "Evaluación de Procesos" y "Alcance de Objetivos" revela un coeficiente de correlación de 0,727, con una significancia de dos colas de 0,000. Esta correlación positiva y altamente significativa sugiere que existe una relación sólida entre la evaluación de procesos y el cumplimiento de objetivos. Los colaboradores que perciben una evaluación efectiva de los procesos también tienden a cumplir mejor con sus metas y objetivos laborales. Esto puede atribuirse a que una evaluación adecuada de los procesos puede identificar áreas de mejora y permitir ajustes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y personales. En resumen, los resultados de la Tabla 4 indican que las dimensiones específicas relacionadas con la gestión por procesos están correlacionadas de manera significativa con diversas dimensiones del desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones. Estas correlaciones apoyan la noción de que una administración efectiva basada en procesos puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, así como en la consecución de metas organizacionales. Estos resultados subrayan la relevancia de una gestión de procesos eficaz como factor crucial para optimizar el desempeño laboral en la empresa. Al realizar un análisis comparativo con antecedentes de investigación previamente referenciados, se encuentra que estos resultados son coherentes con estudios previos como el realizado por Urruti et al. (2021) Los

hallazgos clave mostraron que, con el uso del coeficiente de rho de Spearman (0.91, 0.95 y 0.89), se estableció una correlación sólida y positiva entre las dimensiones de ambas variables. Esto sugiere que una adecuada evaluación de los procesos se relaciona con un mayor cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización. Estos hallazgos concuerdan con estudios anteriores que han resaltado la relevancia de una administración efectiva basada en procesos para el mejoramiento del rendimiento laboral en compañías de telecomunicaciones. Las dimensiones de la gestión por procesos parecen estar vinculadas de manera positiva con aspectos clave del desempeño laboral, como la productividad, la satisfacción laboral y el cumplimiento de objetivos. En consecuencia, estos hallazgos subrayan la relevancia de continuar promoviendo y fortaleciendo la gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones para mejorar el rendimiento de los empleados.

La meta principal del estudio se centró en identificar la conexión entre la gestión por procesos y el rendimiento laboral en una empresa de telecomunicaciones situada en Trujillo durante el año 2023. Para abordar este objetivo, se sustentó en la Teoría de Recursos Humanos y la Reingeniería de Procesos como marcos teóricos relevantes. Los datos mostrados en la Tabla 5 indican una correlación excepcionalmente elevada, reflejada por un coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ) de 0.988, entre la administración basada en procesos y el rendimiento laboral en el ámbito de la compañía de telecomunicaciones. Sin embargo, es importante considerar la significancia estadística de esta correlación, que se sitúa en 0.035. Primero, un coeficiente de correlación de 0.988 señala una conexión muy intensa y positiva entre la administración basada en procesos y el rendimiento laboral. Esto implica que, en términos generales, conforme mejora la gestión por procesos en la empresa, el desempeño laboral tiende a incrementarse de forma notable. Este hallazgo es altamente relevante y apunta a la importancia de una gestión por procesos eficaz como un predictor clave del éxito en el desempeño laboral de los empleados en el sector de las telecomunicaciones. Sin embargo, la significancia estadística de 0.035 indica que, aunque la correlación es muy alta, todavía existe una pequeña posibilidad de que esta relación sea resultado del azar. En un análisis estadístico, generalmente se considera que un valor de significancia menor a 0.05 (5%) es

indicativo de una correlación estadísticamente significativa. En este caso, el valor de 0.035 está por debajo de ese umbral, lo que sugiere que la correlación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral es estadísticamente significativa. Una posible explicación de por qué se obtuvo esta alta correlación podría estar relacionada con la efectividad de la gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones. Es posible que esta organización haya implementado prácticas de gestión por procesos de manera exitosa, lo que habría llevado a una mejora sustancial en el desempeño laboral de sus empleados. La gestión por procesos puede contribuir a la optimización de tareas, la identificación de áreas de mejora y la eficiencia operativa, lo que, a su vez, puede influir positivamente en el comportamiento óptimo de los empleados. En resumen, los resultados de la Tabla 5 indican una correlación extremadamente alta entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en la compañía de telecomunicaciones, respaldando la idea de que una gestión por procesos efectiva puede tener un impacto significativo en el rendimiento de los empleados. Aunque la significancia estadística no es absolutamente baja, sigue siendo lo suficientemente significativa como para considerar que esta correlación no es casualidad, sino que refleja una relación real entre estas dos variables en el contexto de esta organización. Comparativamente, estos resultados guardan similitudes con investigaciones anteriores que han examinado la conexión entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales. Por ejemplo, Guevara et al. (2019) dentro de los descubrimientos más significativos, calculando los coeficientes de Spearman (0.87, 0.81, 0.90 y 0.79) en las distintas dimensiones de las variables gestión por procesos y desempeño laboral, lo que puso de manifiesto una asociación significativa y positiva. Sin embargo, también se observan diferencias en cuanto a los niveles de correlación y la naturaleza de las empresas estudiadas, como en el caso de Zavaleta (2020) donde sus resultados del análisis, basados en el coeficiente de correlación de Pearson (0.845), indicaron una correlación positiva significativamente alta entre la gestión por procesos y el desempeño laboral.

Finalmente, se deduce de los hallazgos en esta investigación respaldan el papel crucial de la gestión por procesos en calidad de un factor que influye significativamente en el desempeño laboral de una empresa de

telecomunicaciones. Esta correlación positiva, sustentada en la Teoría de Recursos Humanos y la Reingeniería de Procesos, sugiere que la aplicación relevante de actividades sistemáticas de gestión por procesos puede ser una estrategia efectiva para incrementar soslayadamente el rendimiento de los empleados en el entorno organizacional estudiado.

No obstante, es relevante comentar sobre las implicancias de la tesis realizada, se manifestaron de manera significativa en varios aspectos relevantes. En primer lugar, la investigación aportó una comprensión profunda y sustentada de la conexión evidente entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones ubicada en Trujillo, Perú, en el año 2023. Este conocimiento resulta invaluable para la organización objeto de estudio y otras empresas del mismo sector, ya que proporciona una base sólida para las relevantes decisiones estratégicas en materia de gestión de procesos y recursos humanos.

Asimismo, los hallazgos obtenidos en esta tesis tienen implicancias prácticas importantes en términos de la optimización de la operativa eficiencia y el rendimiento de los empleados. La identificación de las dimensiones específicas de la gestión por procesos que requieren atención y continuidad de mejora, permitirá a la empresa de telecomunicaciones dirigir sus esfuerzos y recursos hacia áreas críticas que pueden impactar directamente en la productividad y la satisfacción laboral de su personal.

Además, esta investigación contribuyó a la literatura académica y científica al proporcionar nuevos datos empíricos sobre la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en el contexto de una empresa de telecomunicaciones. Estos hallazgos podrían actuar como marco de referencia para futuros estudios y análisis en las disciplinas de dirección empresarial y administración de recursos humanos, tanto a nivel doméstico como internacional.

Por otro lado, la tesis también destacó la relevancia de utilizar métodos de investigación rigurosos y apropiados para abordar preguntas de investigación complejas y fundamentales. El uso de la prueba de Rho de Spearman y otros análisis estadísticos permitió obtener resultados sólidos y respaldados por

evidencia empírica, lo que fortaleció la integridad y la solidez de los descubrimientos.

De igual forma, resulta pertinente señalar que, en el transcurso de la realización de la tesis, surgieron algunas limitaciones que requirieron una cuidadosa consideración y abordaje con el propósito de salvaguardar la exactitud de la investigación y mitigar posibles sesgos. Estas limitaciones, típicas de cualquier estudio empírico, se detallan a continuación:

En primer lugar, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la accesibilidad de los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones. Esto podría haber introducido sesgos potenciales en la selección de participantes. Para minimizar este riesgo, se tomaron medidas para cerciorarse de la imparcialidad y la representatividad en la elección de los participantes, y se aplicaron análisis estadísticos que ayudaron a evaluar la significación de los resultados.

En segundo lugar, cabe mencionar que la percepción de las variables de estudio, se basaron en las opiniones y evaluaciones subjetivas de los participantes. Esto podría haber introducido sesgos inherentes a la interpretación individual. Para abordar esta limitación, se diseñaron cuestionarios cuidadosamente estructurados y se utilizaron pruebas de correlación robustas para identificar relaciones significativas entre variables.

En tercer lugar, la investigación se centró en una compañía de telecomunicaciones en Trujillo, Perú, durante el 2023. Este enfoque limitó la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o geográficos. Para mitigar este riesgo, se enfocó en proporcionar recomendaciones específicas para la organización estudiada y se destacó la importancia de replicar la investigación en diferentes entornos para obtener una comprensión más amplia.

Finalmente, dado que el estudio se desarrolló en un momento específico en el tiempo, los resultados podrían no reflejar cambios posteriores en la empresa de telecomunicaciones o en la industria en general. Para contrarrestar esta limitación, se enfocó en brindar una instantánea precisa del estado de la organización en el período de estudio y se alentó la realización de investigaciones de seguimiento para evaluar tendencias a lo largo del tiempo.

## VI. CONCLUSIONES

En la presente investigación se determinó una correlación positiva muy fuerte, representada por un coeficiente de correlación de 0.988, entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo en el año 2023. Este descubrimiento establece de forma palpable el vínculo importante entre la gestión por procesos y el desempeño laboral. Destaca el rol crítico de la gestión por procesos en la optimización del desempeño del personal de una entidad.

Se llevó a cabo una evaluación del nivel de gestión por procesos de una empresa de telecomunicaciones en Trujillo en 2023. Los resultados mostraron que el 45,7% de los participantes calificó el nivel de gestión de procesos como "Bajo", el 48,6% lo calificó como "Medio" y solo el 5,7% lo calificó como "Alto". Estos hallazgos indican que la gran parte de los individuos percibieron el nivel de gestión por procesos en la empresa como un medio, lo que enfatiza la necesidad de mejorar y fortalecer la implementación de esta metodología.

Se efectuó con éxito la medición del nivel de desempeño laboral de los integrantes en la firma de telecomunicaciones en Trujillo a lo largo de 2023. Los resultados revelaron que el 71,4% de los participantes calificó su desempeño laboral como "Medio", el 22,9% lo consideró "Bajo", y solo un 5,7% lo evaluó como "Alto". Estos hallazgos sugieren que la mayoría de los empleados estaban en la categoría de desempeño laboral medio, lo que indica que hay espacio para mejorar y elevar el desempeño general de la empresa.

De manera similar, en el análisis se establecieron vínculos positivos y notables entre los distintos aspectos de la administración por procedimientos y el rendimiento laboral. El diseño de procesos y la productividad mostraron una correlación moderada (coeficiente de 0.529), mientras que la implementación de procesos y la satisfacción laboral exhibieron una correlación alta (coeficiente de 0.799). Similarmente, la evaluación de procesos y el cumplimiento de objetivos tuvieron una correlación alta (coeficiente de 0.727). Estos hallazgos sugieren que la adopción y aplicación exitosa de métodos de gestión por procesos pueden elevar de manera notable la eficacia laboral en la compañía de telecomunicaciones de Trujillo, subrayando la valoración de procesos como una táctica crucial para la competitividad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

La investigación ofrece valiosas recomendaciones tanto prácticas como metodológicas para los principales interesados, que en este caso son la empresa de telecomunicaciones en Trujillo y los profesionales dedicados a la gestión organizacional:

En primer lugar, se recomienda a la empresa de telecomunicaciones de Trujillo que fortalezca su enfoque en la gestión por procesos, particularmente en los ámbitos de diseño, implementación y evaluación de procesos. Esto implica la necesidad de desarrollar políticas y prácticas que promuevan una gestión más eficaz de los procesos, así como la capacitación continua del personal en esta metodología. Asimismo, es importante fomentar una cultura organizativa que valore y promueva la gestión por procesos como un medio para mejorar el desempeño laboral y, en última instancia, el rendimiento de la empresa.

Se destaca la necesidad de seguir investigando y analizando la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en el contexto de empresas de telecomunicaciones. Futuras investigaciones podrían profundizar en aspectos específicos de cómo las prácticas de gestión por procesos impactan en el desempeño laboral, así como explorar otros factores que puedan influir en esta relación, como la cultura organizacional, la tecnología y la gestión de recursos humanos.

Para los profesionales dedicados a la gestión organizacional, la investigación subraya la importancia de considerar la gestión por procesos como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral en las empresas. Se les insta a mantenerse actualizados en las mejores prácticas y tendencias en esta área y a ofrecer asesoramiento experto a las organizaciones que buscan optimizar su gestión de procesos y, en última instancia, su productividad y competitividad en el mercado.

## REFERENCIAS

- Adrianzen, E., & Rengifo, A. (2020). *Gestión por procesos para la ejecución de una gestión por procesos exitoso*. Revista OSULÉ: Ingeniería Industrial, 3(2), 73-82. [https://doi.org/10.1016/S0002-9343\(02\)01473-0](https://doi.org/10.1016/S0002-9343(02)01473-0)
- Alonso, I. (2018). *La Gestión por procesos de la empresa. Trabajo de fin de curso*. Universidad de Cantabria, Santander – España. Disponible en: <https://doi.org/10.37840/ragn.v36i1.125>
- Azañero, O., & Guzmán, P. (2021). *Implementación de gestión por procesos digital en la industria de telecomunicaciones: casos de éxitos analizados*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9(7), 73-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/asi.24589>
- Bacilio, L. (2021). *Los efectos de la gestión por procesos en las empresas de telecomunicaciones y el crecimiento del desempeño laboral*. Revista Osulé: 5(3), 215-359. Disponible en: <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Balogun, J., & Clark, A. (2021). Proposal for improvement in the logistics area to reduce operating costs in the company Solagro. *Always Learning*. III(4), 15-25 <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.89>
- Booth, T., & Weah, T. (2022). Implementation of a logistics management system to reduce operating costs in a general services company. *Code inside*, II(3), 8-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/editum.2737>
- Brenden, A., & Pulisic, R. (2020). Design of a logistics system to reduce costs in the company Cocan S.R.L. *Travel specials*, IV(10), 15-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/87565640802101516>
- Burin, D., Kiltani, K., Rabuffetti, M., Slater, M., & Pia, L. (2019). The main dimensions of digital transformation. *PLOS ONE*, 14(1), Artículo e0209899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209899>
- Cabellos, G. (2020). *Las principales consecuencias de la falta de gestión por procesos en las empresas de telecomunicaciones en Latinoamérica*. Revista Innovación de Ingeniería, 12(1), 160-172. Disponible en: <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11059>

- Callender, D., & Trusty, A. (2021). Research on logistics systems and the level of influences in the cost management of construction companies. *Adventure Works*, III(5), 15-19. <https://doi.org/10.18537/est.v008.n015.a04>
- Corozo, N., & Alarcón, S. (2019). *La gestión por procesos y su impacto en el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones*. *Revista Leithold Eco: Ingeniería*, 6(4), 73-82. <https://doi.org/10.18537/est.v012.n023.a12>
- Díaz, A., Del Castillo, A., & Villar, L. (2019). *La importancia de mejorar el nivel de desempeño laboral mediante la gestión por procesos en empresas Limeñas*. *América Latina Hoy*, 18(14), 7 -19. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51728>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Gestión por procesos de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. *Documento de Proyectos, Estudios e Investigaciones*. Repositorio Digital Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://hdl.handle.net/11362/47183>
- Espejo, A., & Urquiaga, O. (2021). *Importancia de la gestión por procesos para mejorar el desempeño laboral*. *Revista panamericana de ciencias económicas*, 3(2), 73-82. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.89>
- Evans, M., & Stewart, H. (2019). Proposal to improve the logistics system to reduce the costs of shortages of spare parts for excavating machinery in a construction company. *V(2)*, 12-18. [https://doi.org/https://doi.org/10.26754/ojs\\_zarch/zarch.2021164953](https://doi.org/https://doi.org/10.26754/ojs_zarch/zarch.2021164953)
- Fernández, M., & Aguirre, S. (2021). *Medición del desempeño laboral por la gestión por procesos en la industria de telecomunicaciones*. *Revista de Investigación en Ingeniería*, 5(4), 73-82. <https://doi.org/10.1145/3397271.3401112>
- García, J., Francisco, J. & Juvenal, M. (2020). *El nivel de gestión por procesos en los colaboradores de la de las empresas del sector de telecomunicaciones español*. *Revista conversus del IPN*, 12(8), 19 - 29. <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n3.2022.621>
- Guevara, W., Andrónico, V. & July, A. (2019). *La gestión por procesos de los instrumentos de pago en las empresas inmobiliarias*. *The Anáhuac Journal: Subtítulo en cursiva*, 12(6), 9 -13. <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v25i38.4206>

- Harris, K., & Walker, D. (2021). Warehouse management policies and strategies to reduce logistics costs in a company. *Adventure Works*, III(8), 115-125. <https://doi.org/10.18537/est.v008.n015.a04>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill.
- Loyola, G., & Córdova, N. (2021). *Nivel de desempeño laboral tras implementar la gestión por procesos*. *Revista Digital de Investigación en Ingeniería*, 4(2), 73-82. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_zarch/zarch.2021164953](https://doi.org/10.26754/ojs_zarch/zarch.2021164953)
- Luján, T., & Miranda, I. (2021). *Influencia de la gestión por procesos en las empresas de telecomunicaciones de América Latina y Caribe*. *Revista Cognosis*, 5(4), 32-54 <https://doi.org/10.15210/jonah.v8i1.13654>
- Malpartida, A., & Hernández, B. (2020). *Análisis situacional de la industria de telecomunicaciones y el nivel de desempeño laboral*. *Revista Claridad investigativa*, 4(2), 73-82. <https://doi.org/10.15446/rcp.v32n1.94808>
- Mariños, B., & Corcuera, E. (2020). *La gestión por procesos y el desempeño laboral en la empresa Constructora Del Sur S.A.C., Arequipa – 2020*. Tesis de Maestría. Universidad San Agustín de Arequipa. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/14182>
- Martell, K., & Yupanqui, L. (2020). *Procedimientos para implementar una gestión por procesos exitosa en empresas de telecomunicaciones con resultados a corto plazo*. *Revista Nacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Cooperativa de Colombia*, 6(5), 73-82 <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03705>
- Mattos, Y., & Siccha, N. (2019). *Porcentaje de desempeño laboral en las empresas de telecomunicaciones tras implementar la gestión por procesos*. *Revista Electrónica Educare*, 8(7), 73-82. <https://doi.org/10.1108/00220410610714921>
- Moreno, D., & Beltrán, J. (2020). *Análisis de la relación entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones, Piura – 2020*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Piura. [http://hdl.handle.net/20\\_500.14074/5738](http://hdl.handle.net/20_500.14074/5738)

- Morgan, M., & Peterson, B. (2022). The distribution of inputs and materials in construction companies: success stories. *Complaint Log*, II(4), 30-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09297049.2012.727792>
- Nguyen, T., & Hill, M. (2020). Disruptive innovation model to implement digital transformation processes. *Sumer Slam*, III(4), 11-26. <https://doi.org/10.1080/09297049.2012.727792>
- Parejo, I., Nuñez, L., & Núñez, W. (2021). *Análisis de la gestión por procesos de las empresas en Colombia: dinámicas globales y desafíos actuales*. *Aglala*, 12(1), 160-172. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8458751>
- Parker, P., & Stewart, R. (2020). Policy models and strategies for disruptive innovation in construction companies. *Travel specials*, III(12), 12-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/87565640802101516>
- Pérez, N., Vásquez, M. & Cabrera, M. (2021). *Entre el impacto de la gestión por procesos en la gestión sanitaria y el desempeño laboral en empresas mexicanas*. *Revista Osulé: Ciencias económicas*, 9(14), 6 - 12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209899>
- Phillips, M., & Turner, T. (2022). Disruptive innovation theories for digital transformation. *Code inside*, V(4), 30-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.6018/editum.2737>
- Proaño, M., Orellana, S. & Martillo, I. (2018). *Los sistemas de información y su importancia en la gestión por procesos de la empresa actual*. *Revista espacios*, 39(45). <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v25i38.4206>
- Reed, T., & Howard, M. (2020). How to correctly manage logistics costs and optimize them to improve the profitability of companies. *Sumer Slam*, II(6), 20-36. <https://doi.org/10.1080/09297049.2012.727792>
- Sampedro, C., Palma, D., Machuca, S. & Arrobo, E. (2021). *Gestión por procesos en la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales*. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000300484](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300484)

- Saslow, J., & Ascher, A. (2021). Sales growth sizing and theoretical analysis. *Management Planning*, 10(3), Artículo e0249399. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.89>
- Scally, J., & McKennie, B. (2022). Theories related to the implementation of digital transformation in companies. *Complaint Log*, III(2), 10-20. <https://doi.org/10.1080/09297049.2012.727792>
- Smith, J., & Brown, D. (2020). Theories of organizational agility for digital transformation. *Engineering Lab*, III(10), 100-115. <https://doi.org/10.1108/13673279810249369>
- Solís, L., & Castillo, M. (2020). *Estrategias efectivas para establecer un correcto proceso de comunicación digital con el cliente*. *Revista Avances en Ingeniería Latinoamericana*, 6(4), 73-82. <https://doi.org/10.5354/0719-5427.2017.47697>
- Sosa, E., & Ugarriza, R. (2021). *Mejoras de gestión mediante Sistemas de Lean Manufacturing en empresas de calzado*. *Revista de Educación a Distancia*, 3(2), 73-82. <https://doi.org/10.1080/09297049.2012.727792>
- Távora, F., & Ascues, O. (2018). *Estrategias de comunicación digital con el cliente*. *Revista Investigación aplicada e innovación*, 7(3), 73-82. <https://doi.org/10.18537/est.v008.n015.a04>
- Thomas, J., & Thompson, M. (2021). In-depth analysis of the concept of digital transformation and its main dimensions. *Leithold En*, II(6), 30-45. <https://doi.org/10.18537/est.v012.n023.a12>
- Urruti, A., Cornejo, M. & Saavedra, J. (2021). *Implementación de la gestión por procesos y su relación con el crecimiento de ventas en una inmobiliaria de la ciudad de Cajamarca – 2021*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Cajamarca. <http://hdl.handle.net/20500.14074/5738>
- Vásquez, R., & Guevera, F. (2021). *Métodos para desarrollar investigaciones cuantitativas y diseños correlacionales*. *Revista Tecnia*, 2(1), 73-82. <https://doi.org/10.2196/jmir.1157>

- Vílchez, E., & Yotún, D. (2021). *Metodología de la investigación en ciencias económicas*. Revista Internacional de ciencias económicas, 9(7), 73-82. <https://doi.org/10.1145/2212776.2212858>
- Williams, R., & Miller, D. (2022). Digital transformation: dimensional analysis and conceptual definitions. Top Notch, II(12), 68-79. <https://doi.org/10.16925/9789587603248>
- Wright, M., & Adams, H. (2021). Sales growth: analysis of the main dimensions. IV(5), 50-68. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_zarch/zarch.2021164953](https://doi.org/10.26754/ojs_zarch/zarch.2021164953)
- Zavaleta, N. (2020). *Sector inmobiliario colombiano, relación en la gestión por procesos y el desempeño laboral*. Revista digital universitaria, 15(4), 14 - 25. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642011000600001>

## ANEXOS

### Anexo 1. Operacionalización de variables

| Variables            | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones                | Indicadores  | Escala de medición |
|----------------------|---|--|----------------------------|--|--------------------|
| Gestión por procesos | La gestión por procesos según Espejo y Urquiaga (2021) es una metodología empresarial que se enfoca en el diseño, la implementación y el control de los procesos internos de una organización para lograr eficiencia, calidad y mejora continua. Implica identificar, documentar y optimizar los flujos de trabajo y las actividades que agregan valor a los productos o servicios de la empresa, con el objetivo de reducir costos, minimizar errores y maximizar la satisfacción del cliente. | La gestión por procesos, en la práctica, se refiere a cómo una organización realiza sus actividades diarias. Es la manera en que las tareas y responsabilidades se distribuyen y se ejecutan para lograr los objetivos de la empresa. Involucra la creación de procedimientos y flujos de trabajo claros, así como la adaptación constante para responder a cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los clientes. | Diseño de Procesos         | Grado de formalización de los procesos                   | Ordinal            |
|                      |   |  | Implementación de Procesos | Cumplimiento de los tiempos de ejecución de los procesos | Ordinal            |
|                      |   |  | Evaluación de Procesos     | Frecuencia de revisiones y mejoras de procesos           | Ordinal            |
| Desempeño laboral    | El desempeño laboral según Harris y Walker (2021) se refiere a la medida en que un empleado cumple con las expectativas y estándares de su trabajo dentro de una organización. Este término se utiliza para evaluar la efectividad y la eficiencia con la que un individuo realiza sus tareas y responsabilidades laborales en relación con los objetivos y metas establecidos por la empresa.  | En un sentido más práctico y empírico, el desempeño laboral se refiere a cómo un empleado realiza sus funciones en el entorno de trabajo. Esto incluye la calidad y la cantidad de trabajo realizado, la puntualidad, la colaboración con colegas, la adaptación a cambios y la capacidad para cumplir con los objetivos establecidos.   | Productividad              | Cantidad de tareas completadas por día o semana          | Ordinal            |
|                      |   |  | Satisfacción Laboral       | Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo    | Ordinal            |
|                      |   |  | Cumplimiento de Objetivos  | Porcentaje de cumplimiento de objetivos de equipo        | Ordinal            |

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO 01: MEDICIÓN DE VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS

Estimado/ a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto en **forma voluntaria**; SI ( ) NO ( ) **doy mi consentimiento para participar en la Investigación** que tiene como título: “Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo - 2023”. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente Investigación se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo **manteniendo mi anonimato**.

| Alternativa  | Escala Valorativa |
|--------------|-------------------|
| Nunca        | 1                 |
| Casi nunca   | 2                 |
| A veces      | 3                 |
| Casi siempre | 4                 |
| Siempre      | 5                 |

| GESTIÓN POR PROCESOS | N° Ítem | Dimensión: Diseño de Procesos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---------|---|---|---|---|---|---|
|                      | 1       | En la empresa, los procesos están claramente documentados y formalizados.   |   |   |   |   |   |
|                      | 2       | Los diagramas de flujo de los procesos de la empresa son fáciles de entender.                                     |   |   |   |   |   |
|                      | 3       | La complejidad de los procedimientos y procesos de la empresa a menudo dificulta el trabajo.                      |   |   |   |   |   |
|                      | 4       | En la empresa, se fomenta la participación de los empleados en la mejora de los procesos.                         |   |   |   |   |   |
|                      | 5       | Los procesos están diseñados para ser eficientes y efectivos en la prestación de servicios de telecomunicaciones. |   |   |   |   |   |
|                      | N° Ítem | Dimensión: Implementación de Procesos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                      | 6       | Los procesos de la empresa se ejecutan de acuerdo con lo planeado y documentado.                                  |   |   |   |   |   |
|                      | 7       | La mayoría de los empleados de la empresa siguen los procedimientos establecidos de manera consistente.           |   |   |   |   |   |

|                |   |          |          |          |          |          |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8              | En la empresa, se realizan revisiones periódicas para asegurar que los procesos se estén implementando correctamente.           |          |          |          |          |          |
| 9              | La empresa proporciona recursos adecuados (tecnología, capacitación, etc.) para llevar a cabo los procesos de manera efectiva.  |          |          |          |          |          |
| 10             | Existe una comunicación clara y efectiva sobre los cambios en los procesos y las actualizaciones relevantes para los empleados. |          |          |          |          |          |
| <b>N° Ítem</b> | <b>Dimensión: Evaluación de Procesos</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11             | En la empresa, se revisan y mejoran regularmente los procesos existentes.   |          |          |          |          |          |
| 12             | Las revisiones de procesos de la empresa se basan en métricas clave de desempeño.   |          |          |          |          |          |
| 13             | Los resultados de las evaluaciones de procesos se comparten con los empleados para su retroalimentación y mejora.               |          |          |          |          |          |
| 14             | La empresa utiliza retroalimentación de clientes y empleados para mejorar continuamente los procesos.                           |          |          |          |          |          |
| 15             | Se recopilan y analizan datos clave para medir el desempeño de los procesos y tomar decisiones informadas.                      |          |          |          |          |          |

## CUESTIONARIO 02: MEDICIÓN DE VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Estimado/ a participante:

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto en **forma voluntaria**; SI ( ) NO ( ) **doy mi consentimiento para participar en la Investigación** que tiene como título: “Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo - 2023”. Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente Investigación se publiquen a través del repositorio institucional de la Universidad Cesar Vallejo **manteniendo mi anonimato**.

| Alternativa  | Escala Valorativa |
|--------------|-------------------|
| Nunca        | 1                 |
| Casi nunca   | 2                 |
| A veces      | 3                 |
| Casi siempre | 4                 |
| Siempre      | 5                 |

| DESEMPEÑO LABORAL | N° Ítem  | Dimensión: Productividad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|--|---|---|---|---|---|---|
|                   | 1  | Se cumplen con las tareas asignadas de manera eficiente.  |   |   |   |   |   |
|                   | 2  | La cantidad de trabajo que se logra completar a diario es satisfactoria.                                  |   |   |   |   |   |
|                   | 3  | Hay un alto nivel de productividad en los puestos de trabajo.   |   |   |   |   |   |
|                   | 4  | Los trabajos que se ejecutan han tenido un impacto positivo en los resultados de la empresa.              |   |   |   |   |   |
|                   | 5  | Siente que su carga de trabajo es razonable y puede mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal. |   |   |   |   |   |
|                   | N° Ítem  | Dimensión: Satisfacción Laboral   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | 6  | Estoy satisfecho con mi trabajo en esta empresa.  |   |   |   |   |   |
|                   | 7  | Mi empresa se preocupa por mi bienestar y satisfacción laboral.   |   |   |   |   |   |
|                   | 8  | Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a otras personas.                              |   |   |   |   |   |
| 9                 | La empresa me brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.            |   |   |   |   |   |   |
| 10                | Recibo el apoyo necesario para realizar mi trabajo de manera efectiva y satisfactoria. |   |   |   |   |   |   |

|  | <b>N° ítem</b> | <b>Dimensión: Cumplimiento de Objetivos</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | 11             | Logro mis objetivos individuales de manera consistente   |          |          |          |          |          |
|  | 12             | Como equipo, alcanzamos nuestros objetivos con regularidad.  |          |          |          |          |          |
|  | 13             | Mis objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa.                            |          |          |          |          |          |
|  | 14             | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.           |          |          |          |          |          |
|  | 15             | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar mis objetivos laborales. |          |          |          |          |          |

## Anexo 3: Evaluación por juicio de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "....."  
Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

|   |   |                |   |
|---|---|----------------|---|
| <b>Nombre del juez:</b>   | César Bardalez Gamarra                                |                |   |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )      | Doctor         | ( )                                     |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clínica ( )   | Social         | ( )                                     |
|   | Educativa ( )   | Organizacional | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Telecomunicaciones                                    |                |   |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Smart Business TEC                                    |                |   |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años ( )  |                |   |
|   | Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |                |   |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde  |                |   |

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos   |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

#### 4. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)



| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)    | Definición  |
|----------------------|----------------------------|---|
| Gestión por procesos | Diseño de procesos         | Es la creación y planificación de la secuencia y estructura de las actividades necesarias para lograr un objetivo específico dentro de una organización.                                  |
|                      | Implementación de Procesos | Se refiere a la ejecución y puesta en marcha de las actividades y pasos planificados en un proceso, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados de manera efectiva y consistente. |
|                      | Evaluación de procesos     | Implica el seguimiento y análisis de un proceso para medir su rendimiento, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizarlo continuamente.                      |

**5. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario *Medición de variable gestión por procesos*..... elaborado por Perciles Gucioni Gregori Breas García.....en el año .....2023..... De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |

**Dimensiones del instrumento: ...Cuestionario 01: Medición de variable gestión por procesos .....**

- Primera dimensión: Diseño de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de diseño de procesos de la organización

| Indicadores                            | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Grado de formalización de los procesos | En la empresa, los procesos están claramente documentados y formalizados.   | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | Los diagramas de flujo de los procesos de la empresa son fáciles de entender.                                     | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | La complejidad de los procedimientos y procesos de la empresa a menudo dificulta el trabajo.                      | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | En la empresa, se fomenta la participación de los empleados en la mejora de los procesos.                         | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Los procesos están diseñados para ser eficientes y efectivos en la prestación de servicios de telecomunicaciones. | 4        | 4          | 3          |                                   |

- Segunda dimensión: Implementación de Procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de implementación de procesos de la organización

| Indicadores  | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cumplimiento de los tiempos de ejecución de los procesos | Los procesos de la empresa se ejecutan de acuerdo con lo planeado y documentado.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | La mayoría de los empleados de la empresa siguen los procedimientos establecidos de manera consistente.                         | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | En la empresa, se realizan revisiones periódicas para asegurar que los procesos se estén implementando correctamente.           | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La empresa proporciona recursos adecuados (tecnología, capacitación, etc.) para llevar a cabo los procesos de manera efectiva.  | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | Existe una comunicación clara y efectiva sobre los cambios en los procesos y las actualizaciones relevantes para los empleados. | 3        | 4          | 4          |                                   |



- Tercera dimensión: Evaluación de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de evaluación de procesos de la organización

| Indicadores                                    | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Frecuencia de revisiones y mejoras de procesos | En la empresa, se revisan y mejoran regularmente los procesos existentes.   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Las revisiones de procesos de la empresa se basan en métricas clave de desempeño.                                 | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | Los resultados de las evaluaciones de procesos se comparten con los empleados para su retroalimentación y mejora. | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | La empresa utiliza retroalimentación de clientes y empleados para mejorar continuamente los procesos.             | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | Se recopilan y analizan datos clave para medir el desempeño de los procesos y tomar decisiones informadas.        | 4        | 3          | 4          |                                   |

  
Firma del evaluador  
DNI 18131352

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ".....".  
 Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 6. Datos generales del juez

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del juez:</b>   | César Bardalez Gamarra  |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )                      Doctor (    )   |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clínica (    )                      Social (    )<br>Educativa (    )                      Organizacional ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Telecomunicaciones  |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Smart Business TEC  |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años (    )<br>Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> )  |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde  |

### 7. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 8. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral  |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

### 9. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

| Escala/ÁREA       | Subescala (dimensiones)   | Definición   |
|-------------------|---------------------------|--|
| Desempeño laboral | Productividad             | Esta dimensión se refiere a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un empleado en un período de tiempo determinado. Evalúa la eficiencia con la que un empleado lleva a cabo sus tareas y actividades.  |
|                   | Satisfacción Laboral      | Esta dimensión se centra en el grado de satisfacción y bienestar emocional que un empleado experimenta en su trabajo. Evalúa aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la percepción de reconocimiento y recompensas. |
|                   | Cumplimiento de Objetivos | Esta dimensión se relaciona con la capacidad de un empleado para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. Evalúa si el empleado logra los resultados esperados y si lo hace de manera consistente.   |

**10. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario ..... Medición de variable desempeño laboral... elaborado por Perciles Guicioni Gregori Breas García ..... en el año ..... 2023..... De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |

**Dimensiones del instrumento:** ...Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral.....

- Primera dimensión: Productividad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de productividad de la organización

| Indicadores                                     | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cantidad de tareas completadas por día o semana | Se cumplen con las tareas asignadas de manera eficiente.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La cantidad de trabajo que se logra completar a diario es satisfactoria.                                  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | Hay un alto nivel de productividad en los puestos de trabajo.   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | Los trabajos que se ejecutan han tenido un impacto positivo en los resultados de la empresa.              | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Siente que su carga de trabajo es razonable y puede mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal. | 3        | 4          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: Satisfacción laboral
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de satisfacción laboral de la organización

| Indicadores   | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo | Estoy satisfecho con mi trabajo en esta empresa.                                       | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Mi empresa se preocupa por mi bienestar y satisfacción laboral.                        | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a otras personas.           | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La empresa me brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.            | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Recibo el apoyo necesario para realizar mi trabajo de manera efectiva y satisfactoria. | 3        | 4          | 4          |                                   |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

- Tercera dimensión: Cumplimiento de objetivos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de cumplimiento de objetivos de la organización

| Indicadores                                       | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Porcentaje de cumplimiento de objetivos de equipo | Logro mis objetivos individuales de manera consistente   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Como equipo, alcanzamos nuestros objetivos con regularidad.  | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | Mis objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa.                            | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.           | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar mis objetivos laborales. | 4        | 4          | 3          |                                   |

  
Firma del evaluador  
DNI 18131352

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ".....  
 ..... Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 11. Datos generales del juez

|   |   |                |   |
|---|---|----------------|---|
| <b>Nombre del juez:</b>   | Juan Miguel Balarezo Rojas                            |                |   |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )      | Doctor         | ( <input type="checkbox"/> )            |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clinica ( <input type="checkbox"/> )                  | Social         | ( <input type="checkbox"/> )            |
|   | Educativa ( <input type="checkbox"/> )                | Organizacional | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Telecomunicaciones                                    |                |   |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Cobra Peru S.A.                                       |                |   |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años ( <input type="checkbox"/> )               |                |   |
|   | Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |                |   |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde  |                |   |

### 12. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 13. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos   |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

### 14. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)



| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)    | Definición  |
|----------------------|----------------------------|---|
| Gestión por procesos | Diseño de procesos         | Es la creación y planificación de la secuencia y estructura de las actividades necesarias para lograr un objetivo específico dentro de una organización.                                  |
|                      | Implementación de Procesos | Se refiere a la ejecución y puesta en marcha de las actividades y pasos planificados en un proceso, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados de manera efectiva y consistente. |
|                      | Evaluación de procesos     | Implica el seguimiento y análisis de un proceso para medir su rendimiento, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizarlo continuamente.                      |

**15. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario *Medición de variable gestión por procesos* elaborado por Perciles Guicioni Gregori Breas García en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |



**Dimensiones del instrumento:** Cuestionario 01: Medición de variable gestión por procesos .....

- Primera dimensión: Diseño de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de diseño de procesos de la organización

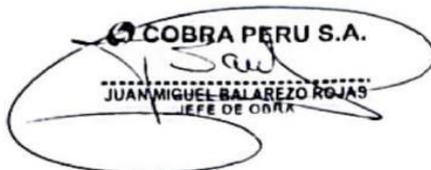
| Indicadores                            | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Grado de formalización de los procesos | En la empresa, los procesos están claramente documentados y formalizados.   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Los diagramas de flujo de los procesos de la empresa son fáciles de entender.                                     | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La complejidad de los procedimientos y procesos de la empresa a menudo dificulta el trabajo.                      | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | En la empresa, se fomenta la participación de los empleados en la mejora de los procesos.                         | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | Los procesos están diseñados para ser eficientes y efectivos en la prestación de servicios de telecomunicaciones. | 3        | 4          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: Implementación de Procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de implementación de procesos de la organización

| Indicadores  | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cumplimiento de los tiempos de ejecución de los procesos | Los procesos de la empresa se ejecutan de acuerdo con lo planeado y documentado.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | La mayoría de los empleados de la empresa siguen los procedimientos establecidos de manera consistente.                         | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | En la empresa, se realizan revisiones periódicas para asegurar que los procesos se estén implementando correctamente.           | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | La empresa proporciona recursos adecuados (tecnología, capacitación, etc.) para llevar a cabo los procesos de manera efectiva.  | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | Existe una comunicación clara y efectiva sobre los cambios en los procesos y las actualizaciones relevantes para los empleados. | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Tercera dimensión: Evaluación de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de evaluación de procesos de la organización

| Indicadores                                    | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Frecuencia de revisiones y mejoras de procesos | En la empresa, se revisan y mejoran regularmente los procesos existentes.   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Las revisiones de procesos de la empresa se basan en métricas clave de desempeño.                                 | 4        | 4          | 4          |                                   |
|  | Los resultados de las evaluaciones de procesos se comparten con los empleados para su retroalimentación y mejora. | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La empresa utiliza retroalimentación de clientes y empleados para mejorar continuamente los procesos.             | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Se recopilan y analizan datos clave para medir el desempeño de los procesos y tomar decisiones informadas.        | 3        | 4          | 4          |                                   |



COBRA PERU S.A.  
JUAN MIGUEL BALAREZO ROJAS  
JEFE DE OBRAS

Firma del evaluador  
DNI 45214874

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2 hasta 20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ".....  
Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 16. Datos generales del juez

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del juez:</b>   | Juan Miguel Balarezo Rojas   |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría (X)                      Doctor ( )   |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clínica ( )                      Social ( )<br>Educativa ( )                      Organizacional (X) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Telecomunicaciones   |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Cobra Peru S.A.  |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años ( )<br>Más de 5 años (X)  |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde   |

### 17. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 18. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral  |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

### 19. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)



| Escala/ÁREA       | Subescala (dimensiones)   | Definición   |
|-------------------|---------------------------|--|
| Desempeño laboral | Productividad             | Esta dimensión se refiere a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un empleado en un período de tiempo determinado. Evalúa la eficiencia con la que un empleado lleva a cabo sus tareas y actividades.  |
|                   | Satisfacción Laboral      | Esta dimensión se centra en el grado de satisfacción y bienestar emocional que un empleado experimenta en su trabajo. Evalúa aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la percepción de reconocimiento y recompensas. |
|                   | Cumplimiento de Objetivos | Esta dimensión se relaciona con la capacidad de un empleado para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. Evalúa si el empleado logra los resultados esperados y si lo hace de manera consistente.   |

**20. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario .....Medición de variable desempeño laboral... elaborado por Perciles Guicioni Gregori Breas García.....en el año .....2023..... De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |

**Dimensiones del instrumento:** ...Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral .....

- Primera dimensión: Productividad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de productividad de la organización

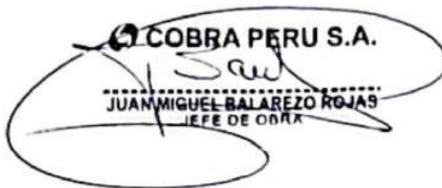
| Indicadores                                     | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cantidad de tareas completadas por día o semana | Se cumplen con las tareas asignadas de manera eficiente.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La cantidad de trabajo que se logra completar a diario es satisfactoria.                                  | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Hay un alto nivel de productividad en los puestos de trabajo.   | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Los trabajos que se ejecutan han tenido un impacto positivo en los resultados de la empresa.              | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Siente que su carga de trabajo es razonable y puede mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal. | 4        | 3          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: Satisfacción laboral
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de satisfacción laboral de la organización

| Indicadores   | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo | Estoy satisfecho con mi trabajo en esta empresa.                                       | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Mi empresa se preocupa por mi bienestar y satisfacción laboral.                        | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a otras personas.           | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | La empresa me brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.            | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Recibo el apoyo necesario para realizar mi trabajo de manera efectiva y satisfactoria. | 4        | 4          | 4          |                                   |

- Tercera dimensión: Cumplimiento de objetivos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de cumplimiento de objetivos de la organización

| Indicadores                                       | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Porcentaje de cumplimiento de objetivos de equipo | Logro mis objetivos individuales de manera consistente   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Como equipo, alcanzamos nuestros objetivos con regularidad.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Mis objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa.                            | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.           | 4        | 4          | 4          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar mis objetivos laborales. | 4        | 3          | 4          |                                   |



**COBRA PERU S.A.**  
**JUAN MIGUEL BALAREZO ROJAS**  
 JEFE DE OBRA

Firma del evaluador  
 DNI 45214874

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver: <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ".....".  
 Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 21. Datos generales del juez

|   |                                   |                |     |
|---|-----------------------------------|----------------|-----|
| <b>Nombre del juez:</b>   | José Luis Lorenzo Alvarado Campos |                |     |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría ( X )                    | Doctor         | ( ) |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clínica ( )                       | Social         | ( ) |
|   | Educativa ( X )                   | Organizacional | ( ) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Operaciones                       |                |     |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Universidad César Vallejo         |                |     |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años ( )                    |                |     |
|   | Más de 5 años ( X )               |                |     |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde                    |                |     |

### 22. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 23. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable gestión por procesos   |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

### 24. Soporte teórico

(describir en función al modelo teórico)

| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)    | Definición  |
|----------------------|----------------------------|---|
| Gestión por procesos | Diseño de procesos         | Es la creación y planificación de la secuencia y estructura de las actividades necesarias para lograr un objetivo específico dentro de una organización.                                  |
|                      | Implementación de Procesos | Se refiere a la ejecución y puesta en marcha de las actividades y pasos planificados en un proceso, con el objetivo de alcanzar los resultados deseados de manera efectiva y consistente. |
|                      | Evaluación de procesos     | Implica el seguimiento y análisis de un proceso para medir su rendimiento, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizarlo continuamente.                      |

**25. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario *Medición de variable gestión por procesos* elaborado por Perciles Gucioni Gregori Breas García en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                              |
|------------------------------|
| 1. No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel                |
| 3. Moderado nivel            |
| 4. Alto nivel                |

**Dimensiones del instrumento:** Cuestionario 01: Medición de variable gestión por procesos

- Primera dimensión: Diseño de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de diseño de procesos de la organización

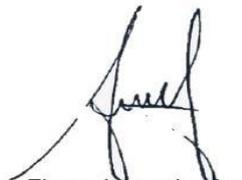
| Indicadores                            | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Grado de formalización de los procesos | En la empresa, los procesos están claramente documentados y formalizados.   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Los diagramas de flujo de los procesos de la empresa son fáciles de entender.                                     | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La complejidad de los procedimientos y procesos de la empresa a menudo dificulta el trabajo.                      | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | En la empresa, se fomenta la participación de los empleados en la mejora de los procesos.                         | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | Los procesos están diseñados para ser eficientes y efectivos en la prestación de servicios de telecomunicaciones. | 4        | 3          | 4          |                                   |

- Segunda dimensión: Implementación de Procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de implementación de procesos de la organización

| Indicadores  | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cumplimiento de los tiempos de ejecución de los procesos | Los procesos de la empresa se ejecutan de acuerdo con lo planeado y documentado.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | La mayoría de los empleados de la empresa siguen los procedimientos establecidos de manera consistente.                         | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | En la empresa, se realizan revisiones periódicas para asegurar que los procesos se estén implementando correctamente.           | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La empresa proporciona recursos adecuados (tecnología, capacitación, etc.) para llevar a cabo los procesos de manera efectiva.  | 4        | 3          | 4          |                                   |
|  | Existe una comunicación clara y efectiva sobre los cambios en los procesos y las actualizaciones relevantes para los empleados. | 4        | 4          | 3          |                                   |

- Tercera dimensión: Evaluación de procesos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de evaluación de procesos de la organización

| Indicadores                                    | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|--|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Frecuencia de revisiones y mejoras de procesos | En la empresa, se revisan y mejoran regularmente los procesos existentes.   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Las revisiones de procesos de la empresa se basan en métricas clave de desempeño.                                 | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | Los resultados de las evaluaciones de procesos se comparten con los empleados para su retroalimentación y mejora. | 4        | 4          | 3          |                                   |
|  | La empresa utiliza retroalimentación de clientes y empleados para mejorar continuamente los procesos.             | 3        | 4          | 4          |                                   |
|  | Se recopilan y analizan datos clave para medir el desempeño de los procesos y tomar decisiones informadas.        | 4        | 3          | 4          |                                   |



Firma del evaluador  
DNI 17854654

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ".....  
Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral.....". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 26. Datos generales del juez

|   |   |                |   |
|---|---|----------------|---|
| <b>Nombre del juez:</b>   | José Luis Lorenzo Alvarado Campos                     |                |   |
| <b>Grado profesional:</b>   | Maestría ( <input checked="" type="checkbox"/> )      | Doctor         | ( <input type="checkbox"/> )            |
| <b>Área de formación académica:</b>                                   | Clínica ( <input type="checkbox"/> )                  | Social         | ( <input type="checkbox"/> )            |
|   | Educativa ( <input type="checkbox"/> )                | Organizacional | ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |
| <b>Áreas de experiencia profesional:</b>                              | Operaciones   |                |   |
| <b>Institución donde labora:</b>                                      | Universidad César Vallejo                             |                |   |
| <b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>                  | 2 a 4 años ( <input type="checkbox"/> )               |                |   |
|   | Más de 5 años ( <input checked="" type="checkbox"/> ) |                |   |
| <b>Experiencia en Investigación Psicométrica:</b><br>(si corresponde) | No corresponde  |                |   |

27. **Propósito de la evaluación:**  
Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

28. **Datos de la escala** (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Nombre de la Prueba:</b>  | Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral  |
| <b>Autor:</b>                | Perciles Gucioni Gregori Breas García   |
| <b>Procedencia:</b>          | Académico   |
| <b>Administración:</b>       | Encuesta de campo   |
| <b>Tiempo de aplicación:</b> | 20 minutos  |
| <b>Ámbito de aplicación:</b> | Empresa de telecomunicaciones   |
| <b>Significación:</b>        | Explicar Cómo está compuesta la escala (dimensiones, áreas, ítems por área, explicación breve de cuál es el objetivo de medición) |

29. **Soporte teórico**  
(describir en función al modelo teórico)

| Escala/ÁREA       | Subescala (dimensiones)   | Definición   |
|-------------------|---------------------------|--|
| Desempeño laboral | Productividad             | Esta dimensión se refiere a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un empleado en un periodo de tiempo determinado. Evalúa la eficiencia con la que un empleado lleva a cabo sus tareas y actividades.  |
|                   | Satisfacción Laboral      | Esta dimensión se centra en el grado de satisfacción y bienestar emocional que un empleado experimenta en su trabajo. Evalúa aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la percepción de reconocimiento y recompensas. |
|                   | Cumplimiento de Objetivos | Esta dimensión se relaciona con la capacidad de un empleado para alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización. Evalúa si el empleado logra los resultados esperados y si lo hace de manera consistente.   |

**30. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación a usted le presento el cuestionario .....Medición de variable desempeño laboral..... elaborado por Perciles Guicioni Gregori Breas García .....en el año .....2023..... De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría  | Calificación  | Indicador   |
|--|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|  | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.     | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|  | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|  | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|  | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.                     | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |
|  | 2. Bajo Nivel   | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.  |
|  | 3. Moderado nivel                                       | El ítem es relativamente importante.  |
|  | 4. Alto nivel   | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.   |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |

**Dimensiones del instrumento:** Cuestionario: Medición de variable desempeño laboral .....

- Primera dimensión: Productividad
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de productividad de la organización

| Indicadores                                     | Ítem  | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Cantidad de tareas completadas por día o semana | Se cumplen con las tareas asignadas de manera eficiente.  | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La cantidad de trabajo que se logra completar a diario es satisfactoria.                                  | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Hay un alto nivel de productividad en los puestos de trabajo.   | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Los trabajos que se ejecutan han tenido un impacto positivo en los resultados de la empresa.              | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Siente que su carga de trabajo es razonable y puede mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal. | 4        | 4          | 3          |                                   |

- Segunda dimensión: Satisfacción laboral
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de satisfacción laboral de la organización

| Indicadores   | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo | Estoy satisfecho con mi trabajo en esta empresa.                                       | 4        | 3          | 4          |                                   |
|   | Mi empresa se preocupa por mi bienestar y satisfacción laboral.                        | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar a otras personas.           | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | La empresa me brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.            | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Recibo el apoyo necesario para realizar mi trabajo de manera efectiva y satisfactoria. | 3        | 4          | 4          |                                   |

- Tercera dimensión: Cumplimiento de objetivos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de cumplimiento de objetivos de la organización

| Indicadores                                       | Ítem   | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|---|--|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Porcentaje de cumplimiento de objetivos de equipo | Logro mis objetivos individuales de manera consistente   | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | Como equipo, alcanzamos nuestros objetivos con regularidad.  | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | Mis objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa.                            | 4        | 4          | 3          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos.           | 3        | 4          | 4          |                                   |
|   | La empresa proporciona las herramientas y recursos necesarios para alcanzar mis objetivos laborales. | 4        | 3          | 4          |                                   |



Firma de Evaluador  
DNI 17854654

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de **2** hasta **20 expertos**, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que **10 expertos** brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

Ver : <https://www.revistaespacios.com/cited2017/cited2017-23.pdf> entre otra bibliografía.

#### **Anexo 4: Modelo de consentimiento informado**

Título de la investigación: **Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023.**

Investigadores: Breas García, Perciles Gucioni Gregori (orcid.org/ 0009-0007-0332-5715)

##### **Propósito del estudio**

Lo invitamos a participar en la investigación titulada

“Gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones en Trujillo, 2023.”, cuyo objetivo es: Determinar la relación entre la gestión por proceso y el desempeño laboral en la ciudad de Trujillo, 2023.

1. Esta investigación es desarrollada por estudiantes Posgrado de la de la Universidad César Vallejo del campus Trujillo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

Describir el impacto del problema de la investigación. ¿Existe relación entre la gestión por proceso y el desempeño laboral en la ciudad de Trujillo, 2023?

##### **Procedimiento**

Si usted decide participar en esta investigación (enumerar los procedimientos del estudio):

2. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerá datos personales y algunas preguntas sobre la investigación:” relación entre la gestión por proceso y el desempeño laboral en la ciudad de Trujillo, 2023”.
3. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará en el ambiente en donde usted se encuentre.

Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

##### **Participación voluntaria:**

Usted puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a que haya aceptado participar puede dejar de participar sin ningún problema.

**Riesgo:**

Su participación en la investigación NO existirá riesgo o daño en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generarle tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios:**

No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio para el desarrollo social y turístico de Pacasmayo.

**Confidencialidad:**

Los datos recolectados de la investigación deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información recogida en la encuesta o entrevista es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigadores Breas Garcia, Perciles Gucioni Gregori.

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en el estudio.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

## Anexo 6: Matriz de consistencia

| Problema   | Objetivos  | Hipótesis  | Variables  | Metodología   |
|--|--|--|--|---|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo - 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de gestión por procesos en la empresa de telecomunicaciones?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones?</li> <li>• ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones de la gestión por procesos y el desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones?</li> </ul> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Determinar la influencia que existe entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones, Trujillo - 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel de gestión por procesos de la empresa de telecomunicaciones.</li> <li>• Medir el nivel de desempeño laboral en la empresa de telecomunicaciones</li> <li>• Determinar la relación que existe entre las dimensiones de la gestión por procesos y el desempeño laboral en una empresa de telecomunicaciones.</li> </ul> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Trujillo - 2023.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la productividad de los colaboradores.</li> <li>• Existe relación significativa entre la gestión por procesos y la satisfacción laboral de los colaboradores.</li> <li>• Existe relación significativa entre la gestión por procesos y el cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Existe relación significativa entre el diseño de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores</li> <li>• Existe relación significativa entre la implementación de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores</li> <li>• Existe relación significativa entre la evaluación de procesos y el desempeño laboral de los colaboradores</li> </ul> | <p><b>Variable 1:</b><br/>Gestión por procesos</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de procesos</li> <li>• Implementación de procesos</li> <li>• Evaluación de procesos</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b><br/>Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación</b><br/>Por su finalidad: Básica<br/>Por su enfoque: Cuantitativa</p> <p><b>Diseño de investigación</b><br/>No experimental</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p><b>Técnicas de recolección de datos</b><br/>La encuesta</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b><br/>Cuestionario para medir el nivel de gestión por procesos (15 ítems)<br/>Cuestionario para medir el nivel de desempeño laboral (15 ítems)</p> |

## Anexo 7: Cálculo de V de Aiken del cuestionario de Gestión por procesos

| ÍTEMS CALIFICADOS        | CRITERIOS  | CALIFICACIÓN DE LOS JUECES |        |        | PROMEDIO    | V AIKEN |
|--------------------------|------------|----------------------------|--------|--------|-------------|---------|
|                          |            | JUEZ 1                     | JUEZ 2 | JUEZ 3 |             |         |
| 1                        | Claridad   | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Coherencia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 2                        | Claridad   | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
| 3                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
| 4                        | Claridad   | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
| 5                        | Claridad   | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
| 6                        | Claridad   | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 7                        | Claridad   | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
| 8                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 3                          | 4      | 3      | 3.33        | 0.78    |
| 9                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 10                       | Claridad   | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 11                       | Claridad   | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 12                       | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 13                       | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
| 14                       | Claridad   | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 15                       | Claridad   | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 3                          | 4      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| <b>V de Aiken Global</b> |            |                            |        |        | <b>0.90</b> |         |

| Calificación | Indicador                 |
|--------------|---------------------------|
| 1            | No cumple con el criterio |
| 2            | Bajo Nivel                |
| 3            | Moderado nivel            |
| 4            | Alto nivel                |

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

$\bar{X}$  Promedio de calificación de los jueces  
 $l$  Valor mínimo de la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrument  
 $k$  Rango ( diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala utilizada en la ficha

$l = 1$   
 $k = 3$   
 $V = 0.90$   
 $z = 1.96$

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

$$U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

$L = 0.575889289$   
 $U = 0.983064167$

## Anexo 8: Cálculo de V de Aiken del cuestionario de desempeño laboral

| ÍTEMS CALIFICADOS        | CRITERIOS  | CALIFICACIÓN DE LOS JUECES |        |        | PROMEDIO    | V AIKEN |
|--------------------------|------------|----------------------------|--------|--------|-------------|---------|
|                          |            | JUEZ 1                     | JUEZ 2 | JUEZ 3 |             |         |
| 1                        | Claridad   | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 2                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
| 3                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 4                        | Claridad   | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
| 5                        | Claridad   | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 6                        | Claridad   | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 3                          | 4      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 7                        | Claridad   | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 3                          | 3      | 4      | 3.33        | 0.78    |
| 8                        | Claridad   | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 9                        | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 3                          | 3      | 4      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 10                       | Claridad   | 3                          | 4      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 11                       | Claridad   | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 12                       | Claridad   | 4                          | 3      | 4      | 3.67        | 0.89    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 3      | 3.67        | 0.89    |
| 13                       | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 3                          | 3      | 3      | 3.00        | 0.67    |
| 14                       | Claridad   | 3                          | 4      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Coherencia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Relevancia | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
| 15                       | Claridad   | 4                          | 4      | 4      | 4.00        | 1.00    |
|                          | Coherencia | 4                          | 3      | 3      | 3.33        | 0.78    |
|                          | Relevancia | 3                          | 4      | 4      | 3.67        | 0.89    |
| <b>V de Aiken Global</b> |            |                            |        |        | <b>0.90</b> |         |

| Calificación | Indicador                 |
|--------------|---------------------------|
| 1            | No cumple con el criterio |
| 2            | Bajo Nivel                |
| 3            | Moderado nivel            |
| 4            | Alto nivel                |

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

$\bar{X}$  Promedio de calificación de los jueces  
 $l$  Valor mínimo de la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrument  
 $k$  Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala utilizada en la fich

$l = 1$   
 $k = 3$   
 $V = 0.90$   
 $z = 1.96$

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

$$U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

$L = 0.578639449$   
 $U = 0.983775019$

## Anexo 9: Cálculo de Alfa de Cronbach del cuestionario de Gestión por procesos

ALFA CRONBACH CUESTIONARIO 1[1].spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Fiabilidad  
 Titulo  
 Notas  
 Conjunto de datos  
 Escala: ALL VARI/  
 Titulo  
 Resumen de  
 Estadísticas

RELIABILITY  
 /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009  
 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilidad**

[ConjuntoDatos0] C:\Users\jonat\OneDrive\Documentos\PILOTO CUESTIONARIO 2.sav

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 15 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 15 | 100,0 |

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

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,894             | 15             |

## Anexo 10: Cálculo de Alfa de Cronbach del cuestionario de desempeño laboral

ALFA CRONBACH CUESTIONARIO 2[1].spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
- Título
- Notas
- Conjunto de datos
- Escala: ALL VARIABLE
- Título
- Resumen de
- Estadísticas

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009
VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

→ **Fiabilidad**

[ConjuntoDatos0] C:\Users\jonat\OneDrive\Documentos\PILOTO CUESTIONARIO 2.sav

**Escala: ALL VARIABLES**

**Resumen de procesamiento de casos**

| Casos | Válido                | N  |       |
|-------|-----------------------|----|-------|
|       |                       | N  | %     |
|       | Válido                | 15 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 15 | 100,0 |

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

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,881             | 15             |

# Anexo 11: Prueba de normalidad de los datos recolectados

PRUEBA NORMALIDAD HIPÓTESIS GENERAL[1].spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Explorar  
 Título  
 Notas  
 Resumen de proc  
 Pruebas de norm:  
 TransformacionDi  
 Título  
 Gráfico Q-Q n  
 Gráfico Q-Q n  
 Gráfico Q-Q n  
 CrecimientoDev  
 Título  
 Gráfico Q-Q n  
 Gráfico Q-Q n

EXAMINE VARIABLES=  
 /PLOT NPLOT  
 /STATISTICS NONE  
 /CINTERVAL 95  
 /MISSING LISTWISE  
 /NOTOTAL.

→ Explorar

**Resumen de procesamiento de casos**

|                    | Válido |            | Casos Perdidos |            | Total |            |
|--------------------|--------|------------|----------------|------------|-------|------------|
|                    | N      | Porcentaje | N              | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| Gestionporprocesos | 250    | 100,0%     | 0              | 0,0%       | 250   | 100,0%     |
| DesempeñoLaboral   | 250    | 100,0%     | 0              | 0,0%       | 250   | 100,0%     |

Gestionporprocesos

**Pruebas de normalidad**

|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|--------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                    | Estadístico                     | gl  | Sig. | Estadístico  | gl  | Sig. |
| Gestionporprocesos | ,243                            | 250 | ,000 | ,839         | 250 | ,000 |
| DesempeñoLaboral   | ,272                            | 250 | ,000 | ,777         | 250 | ,000 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Anexo 12: Base de datos de respuestas del cuestionario sobre Gestión por procesos

| ENCUESTADOS | VARIABLE 1: TRANSFORMACION DIGITAL |    |    |    |    |          |                            |    |    |    |     |          |                        |     |     |     |     |          | TOTAL CO |
|-------------|------------------------------------|----|----|----|----|----------|----------------------------|----|----|----|-----|----------|------------------------|-----|-----|-----|-----|----------|----------|
|             | DIMENSION 1                        |    |    |    |    |          | DIMENSION 2                |    |    |    |     |          | DIMENSION 3            |     |     |     |     |          |          |
|             | DISEÑO DE PROCESOS                 |    |    |    |    |          | IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS |    |    |    |     |          | EVALUACIÓN DE PROCESOS |     |     |     |     |          |          |
|             | P1                                 | P2 | P3 | P4 | P5 | SubTotal | P6                         | P7 | P8 | P9 | P10 | SUBTOTAL | P11                    | P12 | P13 | P14 | P15 | SubTotal |          |
| 1           | 5                                  | 4  | 5  | 5  | 4  | 23       | 5                          | 5  | 4  | 5  | 5   | 24       | 5                      | 4   | 5   | 5   | 5   | 24       | 71       |
| 2           | 5                                  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25       | 5                          | 5  | 4  | 5  | 4   | 23       | 4                      | 5   | 4   | 5   | 4   | 22       | 70       |
| 3           | 4                                  | 4  | 4  | 4  | 3  | 19       | 4                          | 3  | 3  | 3  | 4   | 17       | 3                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 18       | 54       |
| 4           | 3                                  | 3  | 3  | 3  | 2  | 14       | 4                          | 2  | 2  | 3  | 3   | 14       | 4                      | 4   | 3   | 3   | 3   | 17       | 45       |
| 5           | 3                                  | 2  | 2  | 2  | 3  | 12       | 2                          | 3  | 2  | 3  | 3   | 13       | 2                      | 3   | 2   | 3   | 2   | 12       | 37       |
| 6           | 2                                  | 2  | 2  | 3  | 2  | 11       | 2                          | 3  | 2  | 2  | 2   | 11       | 2                      | 2   | 2   | 3   | 3   | 12       | 34       |
| 7           | 1                                  | 1  | 2  | 1  | 2  | 7        | 2                          | 1  | 2  | 1  | 1   | 7        | 2                      | 1   | 2   | 2   | 1   | 8        | 22       |
| 8           | 1                                  | 1  | 2  | 3  | 1  | 8        | 1                          | 2  | 2  | 1  | 1   | 7        | 1                      | 2   | 2   | 1   | 1   | 7        | 22       |
| 9           | 1                                  | 1  | 1  | 1  | 2  | 6        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 2   | 6        | 2                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 6        | 18       |
| 10          | 1                                  | 1  | 2  | 1  | 1  | 6        | 1                          | 1  | 2  | 2  | 1   | 7        | 1                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 5        | 18       |
| 11          | 2                                  | 2  | 1  | 1  | 1  | 7        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 5        | 17       |
| 12          | 1                                  | 1  | 2  | 1  | 1  | 6        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                      | 1   | 2   | 1   | 1   | 6        | 17       |
| 13          | 1                                  | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 5        | 15       |
| 14          | 1                                  | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 5        | 15       |
| 15          | 1                                  | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                          | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 5        | 15       |
| 16          | 2                                  | 2  | 1  | 1  | 1  | 7        | 3                          | 3  | 4  | 2  | 2   | 14       | 2                      | 5   | 5   | 4   | 2   | 18       | 39       |
| 17          | 2                                  | 1  | 2  | 1  | 2  | 8        | 2                          | 3  | 4  | 2  | 2   | 13       | 2                      | 5   | 4   | 5   | 2   | 18       | 39       |
| 18          | 1                                  | 2  | 1  | 2  | 1  | 7        | 2                          | 2  | 3  | 3  | 2   | 12       | 3                      | 5   | 5   | 4   | 2   | 19       | 38       |
| 19          | 2                                  | 1  | 2  | 2  | 2  | 9        | 3                          | 2  | 4  | 2  | 3   | 14       | 1                      | 4   | 5   | 3   | 2   | 15       | 38       |
| 20          | 2                                  | 2  | 2  | 2  | 1  | 9        | 3                          | 3  | 4  | 2  | 1   | 13       | 2                      | 4   | 4   | 4   | 2   | 16       | 38       |
| 21          | 2                                  | 1  | 2  | 2  | 2  | 9        | 2                          | 3  | 3  | 2  | 1   | 11       | 2                      | 4   | 5   | 5   | 1   | 17       | 37       |
| 22          | 2                                  | 2  | 1  | 2  | 2  | 9        | 2                          | 2  | 4  | 2  | 1   | 11       | 2                      | 4   | 4   | 5   | 2   | 17       | 37       |
| 23          | 1                                  | 3  | 2  | 2  | 1  | 9        | 1                          | 3  | 4  | 1  | 1   | 10       | 2                      | 5   | 5   | 5   | 1   | 18       | 37       |
| 24          | 2                                  | 1  | 3  | 2  | 2  | 10       | 2                          | 3  | 3  | 1  | 1   | 10       | 2                      | 5   | 4   | 5   | 1   | 17       | 37       |
| 25          | 2                                  | 2  | 1  | 1  | 1  | 7        | 2                          | 3  | 3  | 3  | 2   | 13       | 2                      | 4   | 5   | 4   | 2   | 17       | 37       |
| 26          | 1                                  | 2  | 1  | 1  | 2  | 7        | 2                          | 3  | 4  | 3  | 1   | 13       | 3                      | 5   | 5   | 3   | 1   | 17       | 37       |
| 27          | 1                                  | 2  | 2  | 2  | 1  | 8        | 2                          | 3  | 3  | 2  | 2   | 12       | 1                      | 5   | 5   | 4   | 1   | 16       | 36       |
| 28          | 1                                  | 1  | 1  | 1  | 2  | 6        | 3                          | 3  | 4  | 3  | 1   | 14       | 1                      | 5   | 5   | 4   | 1   | 16       | 36       |
| 29          | 1                                  | 1  | 2  | 1  | 1  | 6        | 3                          | 2  | 3  | 2  | 3   | 13       | 2                      | 4   | 4   | 5   | 2   | 17       | 36       |
| 30          | 1                                  | 1  | 1  | 2  | 1  | 6        | 2                          | 3  | 4  | 3  | 1   | 13       | 1                      | 5   | 5   | 4   | 1   | 16       | 35       |
| 31          | 2                                  | 1  | 1  | 1  | 1  | 6        | 2                          | 4  | 4  | 3  | 2   | 15       | 1                      | 4   | 4   | 4   | 1   | 14       | 35       |
| 32          | 2                                  | 2  | 2  | 1  | 1  | 8        | 2                          | 2  | 3  | 2  | 2   | 11       | 2                      | 4   | 4   | 4   | 2   | 16       | 35       |
| 33          | 2                                  | 2  | 2  | 1  | 1  | 8        | 1                          | 3  | 3  | 1  | 1   | 9        | 2                      | 5   | 5   | 4   | 2   | 18       | 35       |
| 34          | 2                                  | 1  | 2  | 2  | 2  | 9        | 2                          | 2  | 3  | 2  | 1   | 10       | 1                      | 4   | 4   | 4   | 1   | 14       | 33       |
| 35          | 1                                  | 1  | 2  | 1  | 2  | 7        | 1                          | 2  | 3  | 3  | 1   | 10       | 2                      | 4   | 5   | 4   | 1   | 16       | 33       |
| 36          | 4                                  | 3  | 4  | 4  | 3  | 18       | 2                          | 2  | 4  | 4  | 4   | 16       | 3                      | 2   | 3   | 4   | 2   | 14       | 48       |
| 37          | 3                                  | 2  | 4  | 3  | 2  | 14       | 2                          | 3  | 2  | 3  | 2   | 12       | 4                      | 2   | 4   | 3   | 2   | 15       | 41       |
| 38          | 4                                  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20       | 3                          | 4  | 4  | 2  | 2   | 15       | 3                      | 2   | 2   | 2   | 3   | 12       | 47       |
| 39          | 2                                  | 4  | 4  | 4  | 2  | 16       | 4                          | 4  | 2  | 3  | 2   | 15       | 2                      | 3   | 4   | 3   | 3   | 15       | 46       |
| 40          | 3                                  | 3  | 2  | 3  | 4  | 15       | 4                          | 3  | 2  | 4  | 4   | 17       | 3                      | 3   | 4   | 3   | 2   | 15       | 47       |

|    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 41 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 48 |
| 42 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 46 |
| 43 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 47 |
| 44 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 38 |
| 45 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 17 | 43 |
| 46 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 44 |
| 47 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 37 |
| 48 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 45 |
| 49 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 40 |
| 50 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 46 |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 14 | 40 |
| 52 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 43 |
| 53 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 42 |
| 54 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 40 |
| 55 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 44 |
| 56 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 14 | 42 |
| 57 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 43 |
| 58 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 47 |
| 59 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 50 |
| 60 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 46 |
| 61 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 46 |
| 62 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 41 |
| 63 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 44 |
| 64 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 43 |
| 65 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 42 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 49 |
| 67 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 15 | 46 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 48 |
| 69 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 14 | 42 |
| 70 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 44 |
| 71 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 43 |
| 72 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 49 |
| 73 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 43 |
| 74 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 46 |
| 75 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 46 |
| 76 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 42 |
| 77 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 44 |
| 78 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 41 |
| 79 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 46 |
| 80 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 47 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 81  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 42 |
| 82  | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 46 |
| 83  | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 48 |
| 84  | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 45 |
| 85  | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 44 |
| 86  | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 14 | 43 |
| 87  | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 45 |
| 88  | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 41 |
| 89  | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 46 |
| 90  | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 43 |
| 91  | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 13 | 43 |
| 92  | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 42 |
| 93  | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 44 |
| 94  | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 44 |
| 95  | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 41 |
| 96  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 49 |
| 97  | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 44 |
| 98  | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 15 | 44 |
| 99  | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 46 |
| 100 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 43 |
| 101 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 48 |
| 102 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 43 |
| 103 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 45 |
| 104 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 47 |
| 105 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 44 |
| 106 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 49 |
| 107 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 45 |
| 108 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 109 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 12 | 40 |
| 110 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 44 |
| 111 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 45 |
| 112 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 15 | 44 |
| 113 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 51 |
| 114 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 48 |
| 115 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 46 |
| 116 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 44 |
| 117 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 39 |
| 118 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 47 |
| 119 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 48 |
| 120 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 48 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 121 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 44 |
| 122 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 48 |
| 123 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 16 | 45 |
| 124 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 40 |
| 125 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 40 |
| 126 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 39 |
| 127 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 | 44 |
| 128 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 44 |
| 129 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 45 |
| 130 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 | 47 |
| 131 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 46 |
| 132 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 45 |
| 133 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 40 |
| 134 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 45 |
| 135 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 43 |
| 136 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 45 |
| 137 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 51 |
| 138 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 43 |
| 139 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 43 |
| 140 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 42 |
| 141 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 46 |
| 142 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 47 |
| 143 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 12 | 41 |
| 144 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 44 |
| 145 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 45 |
| 146 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 49 |
| 147 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 43 |
| 148 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 40 |
| 149 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 43 |
| 150 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 46 |
| 151 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 13 | 43 |
| 152 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 41 |
| 153 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 45 |
| 154 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 16 | 47 |
| 155 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 48 |
| 156 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 45 |
| 157 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 46 |
| 158 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 48 |
| 159 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 42 |
| 160 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 47 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 161 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 | 43 |
| 162 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 45 |
| 163 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 47 |
| 164 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 46 |
| 165 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 45 |
| 166 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 49 |
| 167 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 45 |
| 168 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 47 |
| 169 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 13 | 40 |
| 170 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 46 |
| 171 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 17 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 42 |
| 172 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 49 |
| 173 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 15 | 47 |
| 174 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 43 |
| 175 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 | 47 |
| 176 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 51 |
| 177 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 43 |
| 178 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 43 |
| 179 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 44 |
| 180 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 43 |
| 181 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 45 |
| 182 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 14 | 46 |
| 183 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 42 |
| 184 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 47 |
| 185 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 14 | 42 |
| 186 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 44 |
| 187 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 41 |
| 188 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 46 |
| 189 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 13 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 44 |
| 190 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 47 |
| 191 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 41 |
| 192 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 43 |
| 193 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 48 |
| 194 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 48 |
| 195 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 46 |
| 196 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 46 |
| 197 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 48 |
| 198 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 48 |
| 199 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 49 |
| 200 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 41 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 201 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 41 |
| 202 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 43 |
| 203 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 47 |
| 204 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 46 |
| 205 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 14 | 44 |
| 206 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 42 |
| 207 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 46 |
| 208 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 50 |
| 209 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 17 | 42 |
| 210 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 | 46 |
| 211 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 46 |
| 212 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 46 |
| 213 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 44 |
| 214 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 43 |
| 215 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 44 |
| 216 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 47 |
| 217 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 41 |
| 218 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 41 |
| 219 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 46 |
| 220 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 43 |
| 221 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 | 44 |
| 222 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 44 |
| 223 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 52 |
| 224 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 46 |
| 225 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 44 |
| 226 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 44 |
| 227 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 44 |
| 228 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 48 |
| 229 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 41 |
| 230 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 46 |
| 231 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 42 |
| 232 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 38 |
| 233 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 43 |
| 234 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 44 |
| 235 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 | 45 |
| 236 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 45 |
| 237 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 43 |
| 238 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 45 |
| 239 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 50 |
| 240 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 16 | 42 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 241 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 47 |
| 242 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 45 |
| 243 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 50 |
| 244 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 43 |
| 245 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 40 |
| 246 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 43 |
| 247 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 44 |
| 248 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 14 | 43 |
| 249 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 47 |
| 250 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 44 |

### Anexo 13: Base de datos de respuestas del cuestionario sobre desempeño laboral

| ENCUESTADOS | VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL |    |    |    |    |          |                      |    |    |    |     |          |                           |     |     |     |     |          | TOTAL P |
|-------------|-------------------------------|----|----|----|----|----------|----------------------|----|----|----|-----|----------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|----------|---------|
|             | DIMENSION 1                   |    |    |    |    |          | DIMENSION 2          |    |    |    |     |          | DIMENSION 3               |     |     |     |     |          |         |
|             | PRODUCTIVIDAD                 |    |    |    |    |          | SATISFACCIÓN LABORAL |    |    |    |     |          | CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS |     |     |     |     |          |         |
|             | P1                            | P2 | P3 | P4 | P5 | SubTotal | P6                   | P7 | P8 | P9 | P10 | SubTotal | P11                       | P12 | P13 | P14 | P15 | SUBTOTAL |         |
| 1           | 4                             | 4  | 3  | 4  | 5  | 20       | 3                    | 4  | 4  | 3  | 5   | 19       | 5                         | 5   | 4   | 3   | 5   | 22       | 61      |
| 2           | 4                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20       | 4                    | 3  | 4  | 3  | 4   | 18       | 4                         | 3   | 4   | 4   | 4   | 19       | 57      |
| 3           | 4                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20       | 5                    | 3  | 3  | 4  | 3   | 18       | 5                         | 2   | 4   | 4   | 2   | 17       | 55      |
| 4           | 4                             | 4  | 4  | 4  | 3  | 19       | 4                    | 4  | 3  | 3  | 4   | 18       | 4                         | 4   | 4   | 2   | 3   | 17       | 54      |
| 5           | 3                             | 3  | 3  | 3  | 3  | 15       | 3                    | 4  | 5  | 3  | 3   | 18       | 3                         | 4   | 3   | 4   | 3   | 17       | 50      |
| 6           | 3                             | 3  | 4  | 3  | 3  | 16       | 3                    | 3  | 3  | 3  | 4   | 16       | 3                         | 4   | 3   | 3   | 3   | 16       | 48      |
| 7           | 3                             | 3  | 2  | 3  | 2  | 13       | 3                    | 3  | 2  | 3  | 2   | 13       | 2                         | 3   | 3   | 3   | 3   | 14       | 40      |
| 8           | 2                             | 2  | 2  | 3  | 1  | 10       | 3                    | 2  | 3  | 2  | 3   | 13       | 1                         | 2   | 3   | 2   | 3   | 11       | 34      |
| 9           | 1                             | 2  | 1  | 2  | 2  | 8        | 2                    | 1  | 1  | 2  | 2   | 8        | 1                         | 2   | 1   | 2   | 1   | 7        | 23      |
| 10          | 2                             | 1  | 1  | 2  | 1  | 7        | 2                    | 1  | 1  | 2  | 1   | 7        | 2                         | 1   | 2   | 1   | 1   | 7        | 21      |
| 11          | 1                             | 2  | 2  | 1  | 2  | 8        | 1                    | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 2                         | 1   | 1   | 2   | 1   | 7        | 20      |
| 12          | 1                             | 1  | 1  | 2  | 1  | 6        | 1                    | 1  | 1  | 2  | 1   | 6        | 1                         | 2   | 1   | 1   | 1   | 6        | 18      |
| 13          | 1                             | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                    | 1  | 2  | 1  | 1   | 6        | 2                         | 1   | 1   | 2   | 1   | 7        | 18      |
| 14          | 1                             | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                    | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 2                         | 1   | 1   | 1   | 2   | 7        | 17      |
| 15          | 1                             | 1  | 1  | 1  | 1  | 5        | 1                    | 1  | 1  | 1  | 1   | 5        | 1                         | 2   | 1   | 1   | 1   | 6        | 16      |
| 16          | 4                             | 4  | 4  | 4  | 5  | 21       | 3                    | 3  | 4  | 2  | 5   | 17       | 2                         | 3   | 4   | 3   | 5   | 17       | 55      |
| 17          | 4                             | 3  | 4  | 5  | 4  | 20       | 4                    | 3  | 3  | 2  | 4   | 16       | 2                         | 3   | 5   | 4   | 4   | 18       | 54      |
| 18          | 4                             | 5  | 4  | 4  | 4  | 21       | 3                    | 5  | 4  | 3  | 4   | 19       | 1                         | 3   | 4   | 3   | 3   | 14       | 54      |
| 19          | 3                             | 4  | 4  | 3  | 4  | 18       | 3                    | 4  | 5  | 2  | 4   | 18       | 2                         | 2   | 5   | 4   | 4   | 17       | 53      |
| 20          | 3                             | 4  | 3  | 5  | 4  | 19       | 3                    | 5  | 4  | 2  | 3   | 17       | 2                         | 3   | 4   | 4   | 4   | 17       | 53      |
| 21          | 4                             | 5  | 4  | 3  | 4  | 20       | 3                    | 4  | 3  | 3  | 4   | 17       | 2                         | 2   | 5   | 4   | 3   | 16       | 53      |
| 22          | 3                             | 3  | 3  | 3  | 5  | 17       | 3                    | 5  | 3  | 3  | 5   | 19       | 3                         | 1   | 4   | 4   | 4   | 16       | 52      |
| 23          | 4                             | 3  | 4  | 3  | 5  | 19       | 2                    | 4  | 3  | 3  | 4   | 16       | 2                         | 2   | 5   | 4   | 4   | 17       | 52      |
| 24          | 3                             | 4  | 3  | 4  | 4  | 18       | 3                    | 4  | 3  | 2  | 4   | 16       | 2                         | 2   | 5   | 5   | 4   | 18       | 52      |
| 25          | 3                             | 4  | 3  | 3  | 4  | 17       | 3                    | 4  | 4  | 2  | 4   | 17       | 2                         | 4   | 5   | 4   | 3   | 18       | 52      |
| 26          | 4                             | 5  | 2  | 4  | 4  | 19       | 2                    | 3  | 4  | 3  | 4   | 16       | 2                         | 2   | 4   | 3   | 4   | 15       | 50      |
| 27          | 4                             | 5  | 4  | 3  | 3  | 19       | 2                    | 5  | 2  | 3  | 3   | 15       | 3                         | 2   | 4   | 4   | 3   | 16       | 50      |
| 28          | 4                             | 4  | 3  | 4  | 3  | 18       | 3                    | 3  | 4  | 2  | 3   | 15       | 2                         | 2   | 5   | 4   | 3   | 16       | 49      |
| 29          | 3                             | 5  | 4  | 3  | 4  | 19       | 2                    | 4  | 3  | 2  | 4   | 15       | 2                         | 2   | 5   | 3   | 3   | 15       | 49      |
| 30          | 3                             | 4  | 2  | 4  | 5  | 18       | 3                    | 3  | 3  | 3  | 5   | 17       | 1                         | 2   | 4   | 3   | 4   | 14       | 49      |
| 31          | 3                             | 4  | 2  | 3  | 4  | 16       | 2                    | 5  | 4  | 3  | 4   | 18       | 2                         | 1   | 5   | 3   | 3   | 14       | 48      |
| 32          | 3                             | 3  | 3  | 3  | 4  | 16       | 2                    | 5  | 2  | 3  | 3   | 15       | 2                         | 2   | 5   | 3   | 4   | 16       | 47      |
| 33          | 3                             | 4  | 3  | 4  | 4  | 18       | 3                    | 3  | 2  | 3  | 4   | 15       | 2                         | 1   | 5   | 2   | 4   | 14       | 47      |
| 34          | 3                             | 3  | 2  | 4  | 3  | 15       | 3                    | 5  | 3  | 2  | 3   | 16       | 1                         | 2   | 5   | 4   | 3   | 15       | 46      |
| 35          | 2                             | 5  | 2  | 3  | 3  | 15       | 3                    | 4  | 3  | 2  | 4   | 16       | 1                         | 1   | 4   | 4   | 3   | 13       | 44      |
| 36          | 3                             | 3  | 3  | 3  | 2  | 14       | 4                    | 3  | 3  | 3  | 4   | 17       | 3                         | 2   | 3   | 4   | 2   | 14       | 45      |
| 37          | 4                             | 2  | 2  | 3  | 3  | 14       | 3                    | 3  | 3  | 4  | 4   | 17       | 3                         | 2   | 2   | 2   | 4   | 13       | 44      |
| 38          | 4                             | 2  | 3  | 4  | 4  | 17       | 4                    | 2  | 2  | 3  | 2   | 13       | 3                         | 3   | 3   | 2   | 4   | 15       | 45      |
| 39          | 4                             | 3  | 3  | 4  | 3  | 17       | 2                    | 2  | 2  | 2  | 2   | 10       | 3                         | 4   | 4   | 2   | 4   | 17       | 44      |
| 40          | 3                             | 2  | 3  | 4  | 4  | 16       | 2                    | 3  | 4  | 4  | 2   | 15       | 4                         | 2   | 2   | 3   | 4   | 15       | 46      |

|    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 41 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 16 | 48 |
| 42 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 47 |
| 43 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 43 |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 43 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 18 | 53 |
| 46 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 45 |
| 47 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 44 |
| 48 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 43 |
| 49 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 46 |
| 50 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 46 |
| 51 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 44 |
| 52 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 16 | 42 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 43 |
| 54 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 14 | 46 |
| 55 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 12 | 44 |
| 56 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 14 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 45 |
| 57 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 47 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 54 |
| 59 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 11 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 14 | 37 |
| 60 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 44 |
| 61 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 38 |
| 62 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 40 |
| 63 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 46 |
| 64 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 47 |
| 65 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 45 |
| 66 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 49 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 | 49 |
| 68 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 43 |
| 69 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 41 |
| 70 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 50 |
| 71 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 40 |
| 72 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 43 |
| 73 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 43 |
| 74 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 51 |
| 75 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 47 |
| 76 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 | 44 |
| 77 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 13 | 48 |
| 78 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 46 |
| 79 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 42 |
| 80 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 44 |

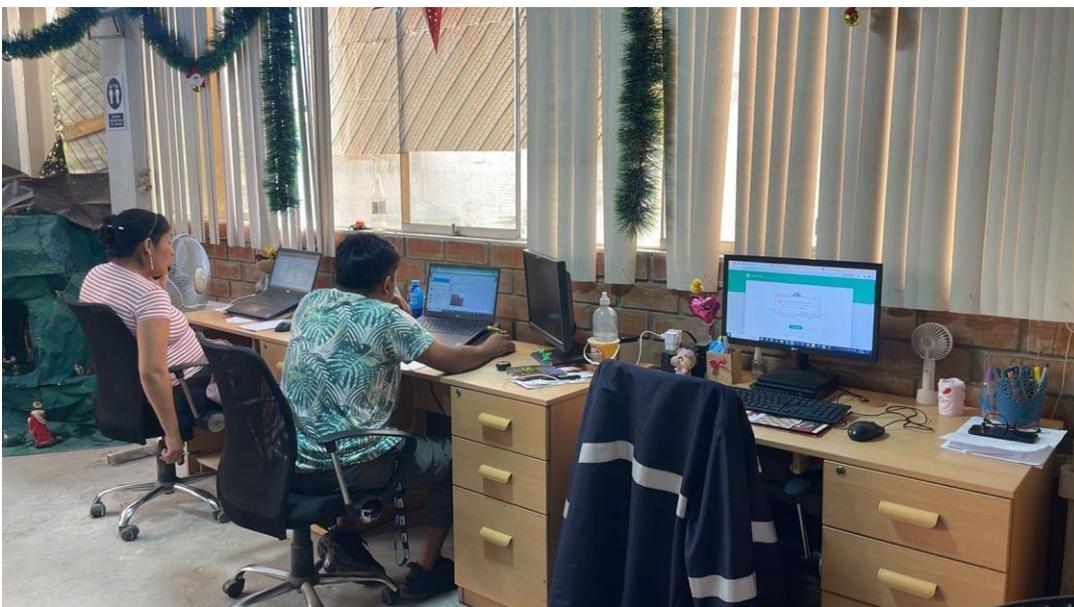
|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 81  | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | 48 |
| 82  | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 49 |
| 83  | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 | 42 |
| 84  | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 13 | 44 |
| 85  | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 49 |
| 86  | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 39 |
| 87  | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 43 |
| 88  | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 49 |
| 89  | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 46 |
| 90  | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 13 | 42 |
| 91  | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 43 |
| 92  | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 48 |
| 93  | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 46 |
| 94  | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 46 |
| 95  | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 49 |
| 96  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 97  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 41 |
| 98  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 14 | 41 |
| 99  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 41 |
| 100 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 44 |
| 101 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 45 |
| 102 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 16 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 46 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 51 |
| 104 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 49 |
| 105 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 43 |
| 106 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 14 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 14 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 42 |
| 107 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 45 |
| 108 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 43 |
| 109 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 51 |
| 110 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 45 |
| 111 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 47 |
| 112 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 11 | 37 |
| 113 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 45 |
| 114 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 46 |
| 115 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 15 | 47 |
| 116 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 16 | 47 |
| 117 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 14 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 118 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 17 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 44 |
| 119 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 41 |
| 120 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 15 | 47 |

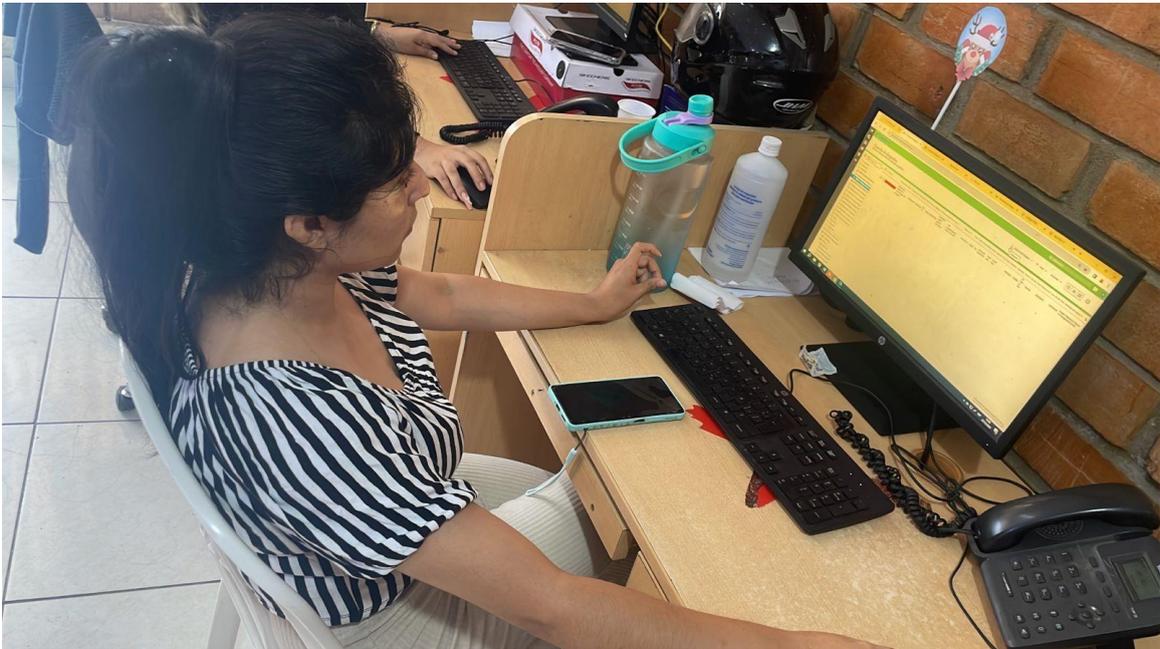
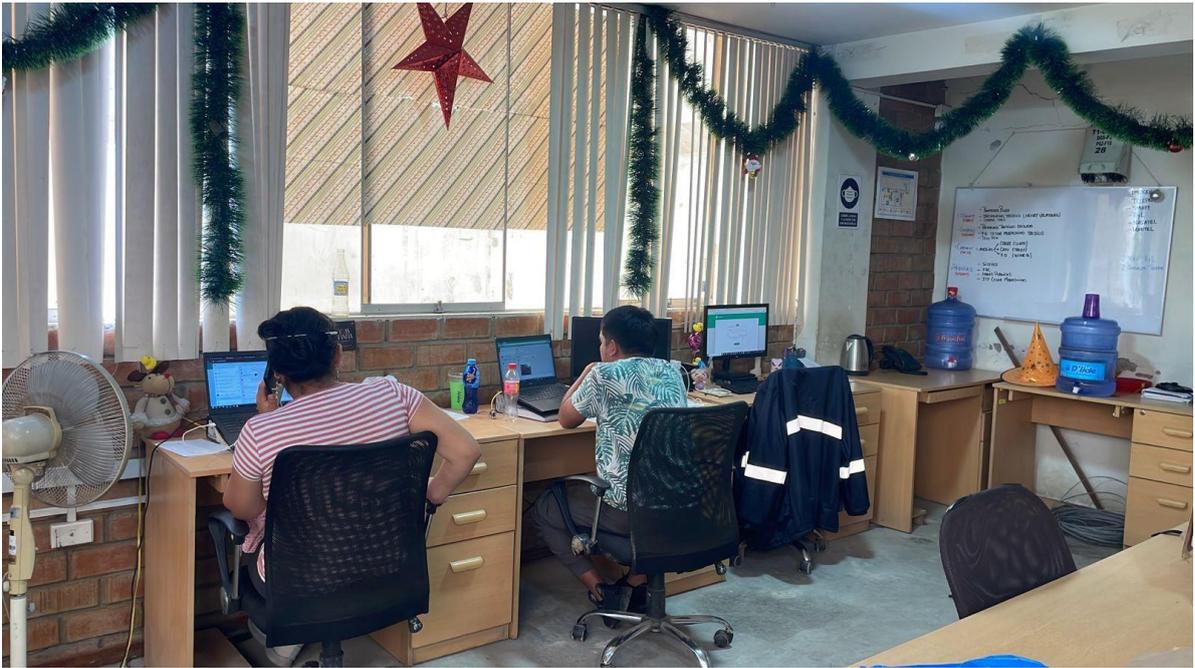
|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 121 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 49 |
| 122 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 45 |
| 123 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 15 | 50 |
| 124 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 48 |
| 125 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 46 |
| 126 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 41 |
| 127 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 44 |
| 128 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 49 |
| 129 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 49 |
| 130 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 43 |
| 131 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 | 48 |
| 132 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 53 |
| 133 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 13 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 45 |
| 134 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 42 |
| 135 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 16 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 47 |
| 136 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 46 |
| 137 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 47 |
| 138 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 42 |
| 139 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 41 |
| 140 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 44 |
| 141 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 46 |
| 142 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 17 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 48 |
| 143 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 | 49 |
| 144 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 47 |
| 145 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 43 |
| 146 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 43 |
| 147 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 42 |
| 148 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 43 |
| 149 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 16 | 44 |
| 150 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 44 |
| 151 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 17 | 48 |
| 152 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 44 |
| 153 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 42 |
| 154 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 49 |
| 155 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 47 |
| 156 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 44 |
| 157 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 14 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 44 |
| 158 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 51 |
| 159 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | 46 |
| 160 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 45 |

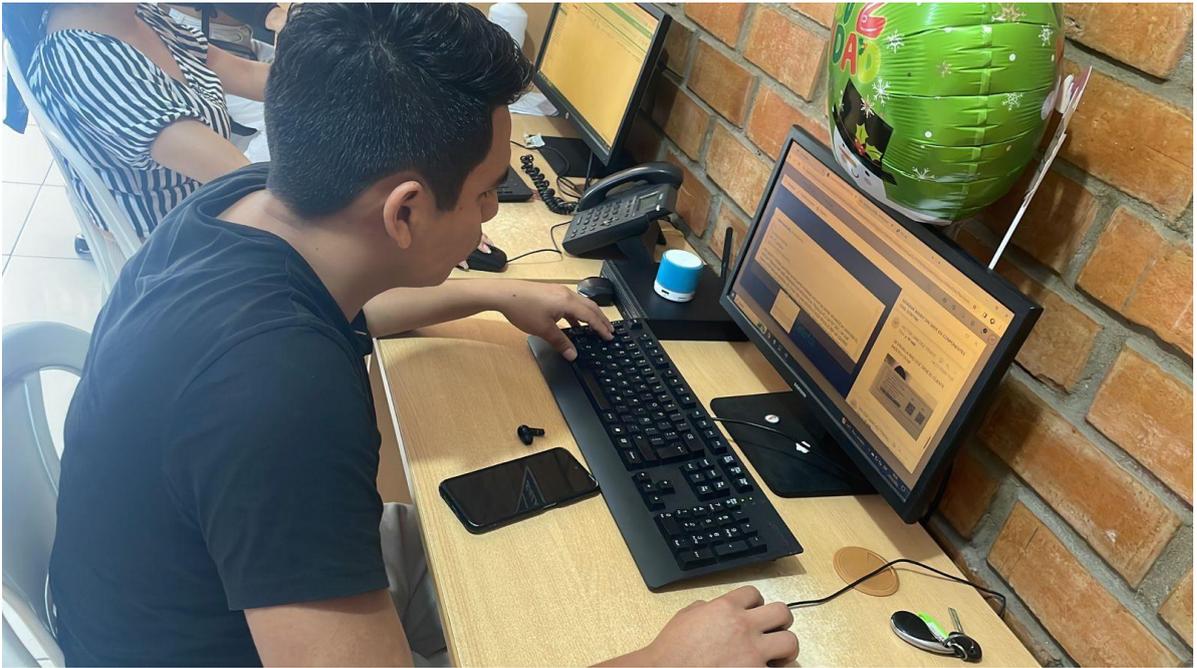
|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 161 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 41 |
| 162 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 48 |
| 163 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 16 | 48 |
| 164 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 47 |
| 165 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 14 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 166 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 49 |
| 167 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 44 |
| 168 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 51 |
| 169 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 50 |
| 170 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 44 |
| 171 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 45 |
| 172 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 14 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 | 42 |
| 173 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 52 |
| 174 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 16 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 14 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 47 |
| 175 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 46 |
| 176 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 12 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 43 |
| 177 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 44 |
| 178 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 16 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 15 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 | 47 |
| 179 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 43 |
| 180 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 48 |
| 181 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 14 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 | 44 |
| 182 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 14 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 44 |
| 183 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 39 |
| 184 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 17 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 12 | 43 |
| 185 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 36 |
| 186 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 48 |
| 187 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 47 |
| 188 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 15 | 47 |
| 189 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 47 |
| 190 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 46 |
| 191 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 192 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 46 |
| 193 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 48 |
| 194 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 48 |
| 195 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 46 |
| 196 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 44 |
| 197 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 51 |
| 198 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 14 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 47 |
| 199 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 43 |
| 200 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 14 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 37 |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 201 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 | 46 |
| 202 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 | 43 |
| 203 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 37 |
| 204 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 48 |
| 205 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 45 |
| 206 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 46 |
| 207 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 15 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 | 44 |
| 208 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 13 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 15 | 42 |
| 209 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 14 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 16 | 42 |
| 210 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 46 |
| 211 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 15 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 49 |
| 212 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 16 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 15 | 47 |
| 213 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 17 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 44 |
| 214 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 14 | 43 |
| 215 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 15 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 44 |
| 216 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 14 | 40 |
| 217 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 47 |
| 218 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 51 |
| 219 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 47 |
| 220 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 15 | 42 |
| 221 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 16 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 48 |
| 222 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 17 | 45 |
| 223 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 15 | 44 |
| 224 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 15 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 13 | 41 |
| 225 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 15 | 46 |
| 226 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 14 | 47 |
| 227 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 13 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 15 | 41 |
| 228 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 14 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 12 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 16 | 42 |
| 229 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 16 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 14 | 47 |
| 230 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 16 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 50 |
| 231 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 14 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 15 | 45 |
| 232 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 47 |
| 233 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 14 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 15 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 45 |
| 234 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 14 | 47 |
| 235 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 15 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 17 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 15 | 47 |
| 236 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 14 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 15 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 | 45 |
| 237 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 46 |
| 238 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 13 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 16 | 42 |
| 239 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 41 |
| 240 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 16 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 15 | 49 |
| 241 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 16 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 16 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | 46 |
| 242 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 | 47 |
| 243 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 14 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 15 | 43 |
| 244 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 17 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 14 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 17 | 48 |
| 245 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 41 |
| 246 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 14 | 47 |
| 247 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 13 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 13 | 39 |
| 248 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 15 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 14 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 13 | 42 |
| 249 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 13 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 11 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 15 | 39 |
| 250 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 | 46 |

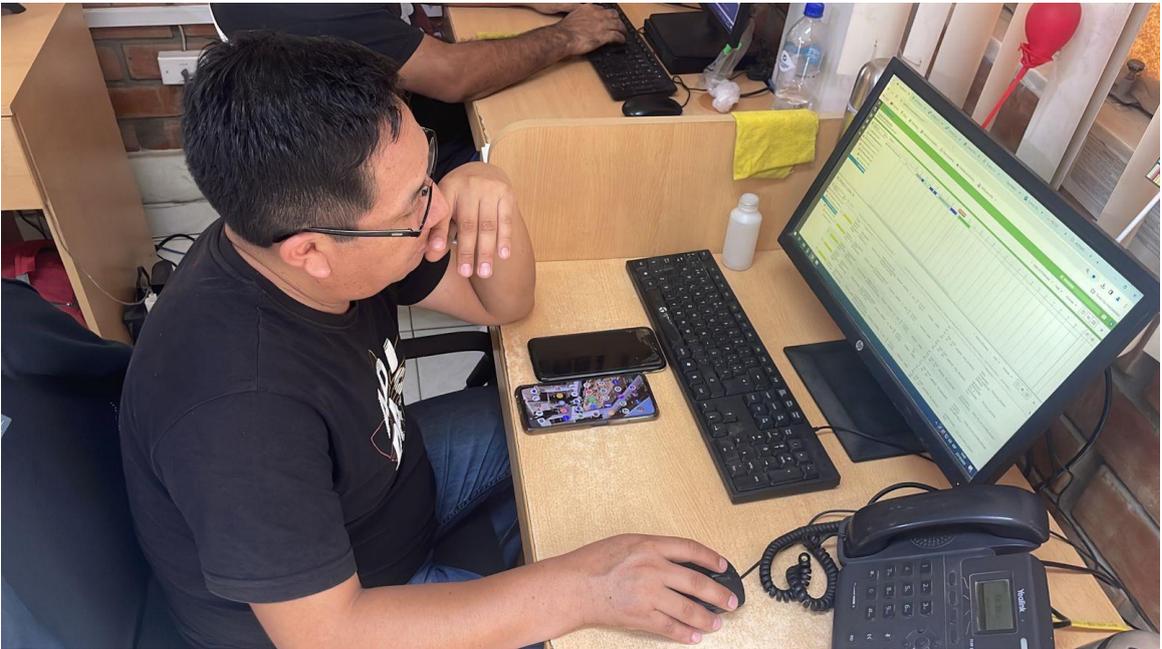
**Anexo 14: Fotografías del proceso de encuesta a los colaboradores de la empresa de telecomunicaciones**

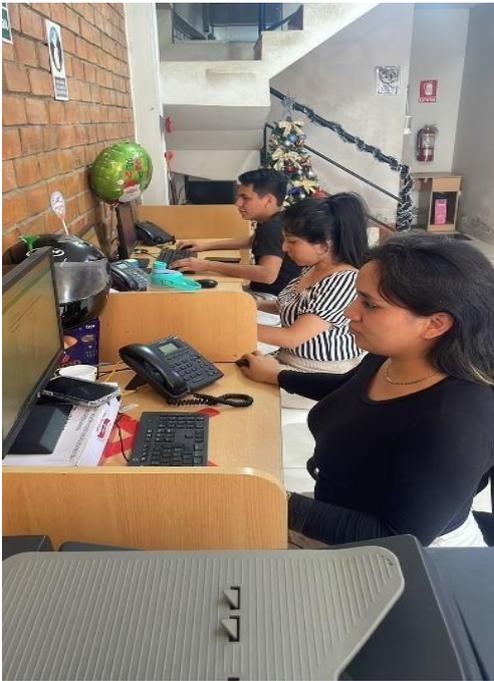
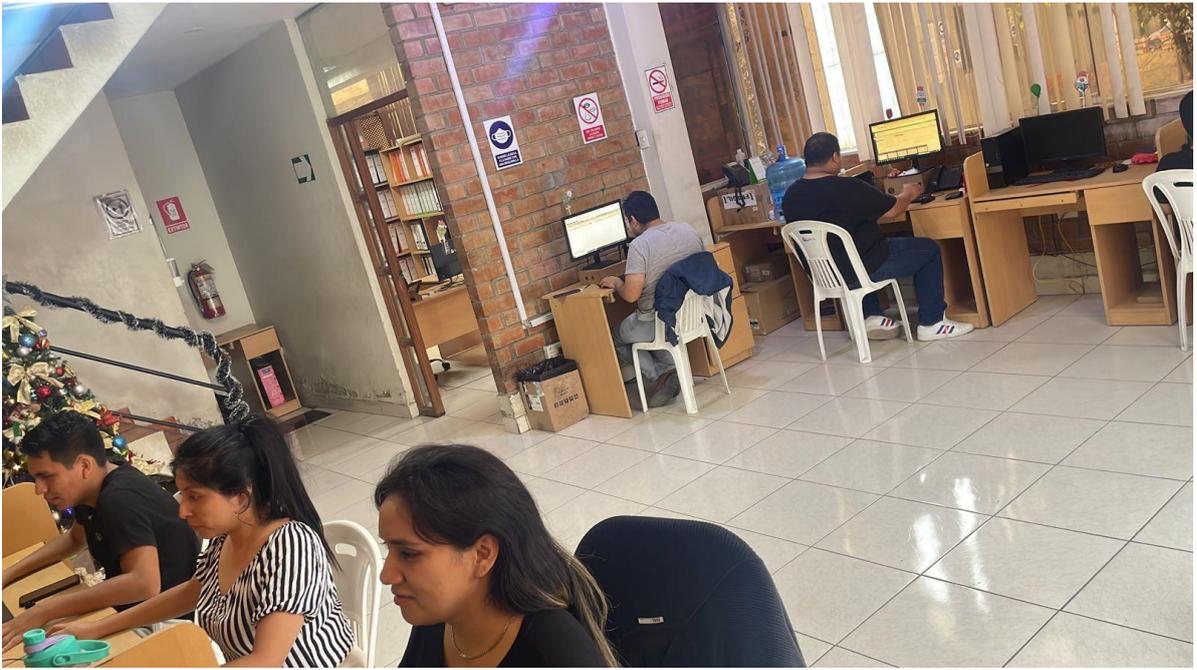
















## Anexo 15: Prueba de correlación de Rho de Spearman – Diseño de procesos y productividad

RHO DE SPEARMAN.spv [Documento6] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Correlaciones no para  
 Título  
 Notas  
 Conjunto de datos  
 Correlaciones

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

→ **Correlaciones no paramétricas**

[ConjuntoDatos0]

**Correlaciones**

|                 |                    |                             | Diseño de procesos | Productividad |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Diseño de procesos | Coefficiente de correlación | 1,000              | ,529**        |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | .                  | ,001          |
|                 |                    | N                           | 35                 | 35            |
|                 | Productividad      | Coefficiente de correlación | ,529**             | 1,000         |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | ,001               | .             |
|                 |                    | N                           | 35                 | 35            |

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

## Anexo 16: Prueba de correlación de Rho de Spearman – Implementación de procesos y satisfacción laboral

RHO DE SPEARMAN.spv [Documento7] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Correlaciones no para  
 Titulo  
 Notas  
 Correlaciones

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

➔ **Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

|                 |                            |                             | Implementación de procesos | Satisfacción laboral |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Implementación de procesos | Coefficiente de correlación | 1,000                      | ,799**               |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | .                          | ,000                 |
|                 |                            | N                           | 35                         | 35                   |
|                 | Satisfacción laboral       | Coefficiente de correlación | ,799**                     | 1,000                |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,000                       | .                    |
|                 |                            | N                           | 35                         | 35                   |

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

## Anexo 17: Prueba de correlación de Rho de Spearman – Evaluación de procesos y cumplimiento de objetivos

RHO DE SPEARMAN [1].spv [Documento4] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Correlaciones no para  
 Titulo  
 Notas  
 Correlaciones

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

➔ **Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

|                           |                         |                             | Evaluación por procesos | Cumplimiento de objetivos |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman           | Evaluación por procesos | Coefficiente de correlación | 1,000                   | ,727**                    |
|                           |                         | Sig. (bilateral)            | .                       | ,000                      |
|                           |                         | N                           | 250                     | 250                       |
| Cumplimiento de objetivos | Evaluación por procesos | Coefficiente de correlación | ,727**                  | 1,000                     |
|                           |                         | Sig. (bilateral)            | ,000                    | .                         |
|                           |                         | N                           | 250                     | 250                       |

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

## Anexo 18: Prueba de correlación de Rho de Spearman – Gestión por procesos y desempeño laboral

RHO DE SPEARMAN HIPÓTESIS GENERAL[1].spv [Documento8] - IBM SPSS Statistics Visor

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

Resultado  
 Registro  
 Correlaciones no para  
 Título  
 Notas  
 Conjunto de datos  
 Correlaciones

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=TransformacionDigital CrecimientoDeVentas  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

→ **Correlaciones no paramétricas**

[ConjuntoDatos0] C:\Users\OneDrive\Escritorio\BASE DE DATOS DE ENCUESTA COMPLETA.sav

**Correlaciones**

|                 |                      |                             | Gestion por procesos | Desempeño laboral |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Gestion por procesos | Coefficiente de correlación | 1,000                | ,988**            |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | .                    | ,000              |
|                 |                      | N                           | 35                   | 35                |
|                 | Desempeño laboral    | Coefficiente de correlación | ,988**               | 1,000             |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | ,000                 | .                 |
|                 |                      | N                           | 35                   | 35                |

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